



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

Trabalho de Investigação Aplicada

A FUNÇÃO TRANSPORTES NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Autor:

Asp ADMIL Pedro Mário Ferreira Fontes

Orientador:

TCOR ADMIL Res Carlos Mário Veríssimo Esteves

Lisboa, Maio de 2009



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

Trabalho de Investigação Aplicada

A FUNÇÃO TRANSPORTES NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Autor:

Asp ADMIL Pedro Mário Ferreira Fontes

Orientador:

TCOR ADMIL Res Carlos Mário Veríssimo Esteves

Lisboa, Maio de 2009

À minha esposa Margarete,
Pela força que me tem dado desde que nos conhecemos
E ao meu filho Alexandre,
Pelo estímulo constante desde o seu nascimento.

Agradecimentos

Este é um trabalho individual, contudo, não teria sido possível realiza-lo se não tivesse a ajuda e colaboração de algumas pessoas. Pretendo aqui realçar as que contribuíram mais directamente para a execução deste trabalho, não deixando esquecidas todas aquelas que me apoiaram.

Gostaria de agradecer ao TCOR Esteves, pelo precioso apoio e constante acompanhamento na realização do trabalho.

Um agradecimento a todos os elementos do RTransp, que me prestaram colaboração em todas as tarefas em que os desafiei. Um agradecimento especial, pela participação nas entrevistas e esclarecimentos prestados, ao Cmdt do RTransp COR ART Caetano de Sousa, ao Cmdt da Companhia de Transportes CAP TTrans Morais e a ALF Pereira, Chefe da SOT.

Igualmente, um agradecimento a todos os elementos da Repartição de Transportes da DMT que me apoiaram e possibilitaram a obtenção de informações importantes.

Um agradecimento ao Sr. Pedro Dinis, responsável pela empresa TRACAR em Santa Iria de Azóia, que se disponibilizou a facultar-me informações e respondeu simpaticamente a todas as minhas questões numa preciosa entrevista, sem a qual este estudo não teria o mesmo valor.

Finalmente agradeço à minha esposa, ao meu filho, aos meus pais e irmã e à memória do meu avô, que ainda hoje tenho como exemplo.

Resumo

Das diversas actividades no âmbito da logística podemos encontrar os transportes como uma das funções principais, será esta função logística o objecto da nossa análise.

Este trabalho recai na análise da actual gestão dos transportes praticada no Exército, exclusivamente na gestão dos transportes terrestres. Considera-se que os transportes são uma área importante, onde os recursos investidos, sejam humanos ou materiais, não podem ser desperdiçados, pelo contrário, devem ser rentabilizados através de uma gestão adequada. Para se conseguir uma melhoria da actual gestão é necessária uma análise das suas potenciais falhas existentes.

Estruturalmente, o Exército dispõe de uma reserva de viaturas pronta a satisfazer as necessidades excepcionais que não possam ser contempladas pelos meios orgânicos ao dispor de uma UEO. Organicamente, a responsabilidade desta reserva está entregue à Repartição de Transportes da Direcção de Material e Transportes (RT/DMT), embora, as viaturas se encontrem fisicamente no Regimento de Transportes (RTransp). Assim, considerou-se que, para uma análise do estado da gestão dos transportes no Exército, seria relevante o estudo do RTransp e da sua relação com a DMT.

Das várias fontes salienta-se que os dados recolhidos no parque de viaturas apontam para um média elevada de viaturas com mais de 10 anos, cerca de 57%, que pode traduzir-se em dificuldades na gestão diária da frota e no aumento das despesas com a manutenção, que atinge cerca de 24% do total da despesa. Por outro lado, verifica-se que praticamente não existem ferramentas de gestão que tirem partido da rede informática e da troca de dados, arrastando um procedimento longo e moroso.

Para esta análise realizou-se o estudo de caso do RTransp seguindo-se a metodologia recomendada por Robert Yin (2005).

Palavras-chave:

- Gestão dos transportes
- Transportes Terrestres
- Reserva do Exército
- Estudo de caso

Abstract

Among several activities in logistic area we can find the transport as one of the principal functions, it will this logistical function the main purpose of our analysis.

This investigation concerns the analysis of the actual transport management in the army, exclusively the land transport management. We consider that the transports are an important area, where the invested resource, humans or materials, cannot be wasted, in contrary, they must be well managed. To succeed an improvement in the actual management an analysis of the potential mistakes is necessary.

Structurally, the army has a reserve of vehicles ready to satisfy the exceptional needs who cannot be contemplate by the means available in the unit. Organically, the responsibility of this reserve is on the “Repartição de Transportes da Direcção de Material e Transportes” (RT/DMT), however, the vehicles are located physically in the “Regimento de Transportes” (RTransp). So, we consider that, for a study case of status of the management in the transport in the army, it will be relevant a study of the RTransp and its relation with the DMT.

Among the different sources we underline that the data collected in the station car shows that the age of almost all cars is around 10 years, around 57%, what can be translate in difficulties in the daily management of the fleet and in a raise of the expenses with maintenance, that marks 24% of the expenses' total.

In the other hands, we verify that informatics tools which used the internal network and data exchange practically do not exist, putting down a long and boring process.

For this analysis we used the case study following the methodology recommended by Robert Yin (2005).

Keys-word:

- Transport management
- Land Transport
- Army Reserve
- Study Case

Lista de Símbolos e abreviaturas

ALF	Alferes
ART	Artilharia
BatTransp	Batalhão de Transportes
BST	Batalhão do Serviço de Transportes
CAP	Capitão
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
ChST	Chefia do Serviço de Transportes
Cmdt	Comandante
CmdLog	Comando da Logística
COR	Coronel
CTPess	Companhia de Transporte de Pessoal
CTransp	Companhia de Transportes
DMT	Direcção de Material e Transportes
DSI	Direcção do Serviço de Intendência
DSM	Direcção do Serviço de Material
DST	Direcção do Serviço de Transmissões
EBE	Estrutura Base do Exército
FApG	Forças de Apoio Geral
FND	Forças Nacionais Destacadas
FOPE	Força Operacional Permanente do Exército
GPS	Sistema de Posicionamento Global
IPO	Inspecção Periódica Obrigatória
NEP	Normas de Execução Permanente
OCAD	Órgão Central de Administração e Direcção
PAR	Pedido de Autorização de Reparação
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
RALIS	Regimento de Artilharia de Lisboa
RC	Regime de Contrato
RDIS	Rede Central com Interligação de Serviços
RST	Regimento do Serviço de Transportes
RTransp	Regimento de Transportes
SecLog	Secção Logística

SecMan	Secção de Manutenção
SITVIAT	Mapa de Situação de Viaturas
SOIS	Secção de Operações Informações e Segurança
SOT	Secção de Operações de Transporte
TCOR	Tenente-Coronel
TN	Território Nacional
TTRANS	Técnico de Transportes
UEO	Unidade, Estabelecimento ou Órgão

Índice Geral

CAPITULO I -	Introdução	1
1.	OBJECTIVO DO ESTUDO DE CASO	1
2.	PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO	1
3.	ORGANIZAÇÃO DA TRABALHO	2
CAPITULO II -	Revisão da literatura	3
1.	LOGÍSTICA MILITAR	3
2.	LOGÍSTICA EMPRESARIAL	4
3.	LOGÍSTICA MILITAR VS LOGÍSTICA EMPRESARIAL	6
4.	OS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA	8
CAPITULO III -	Metodologia e métodos de Investigação	9
1.	METODOLOGIA	9
2.	PROJECTO DE PESQUISA	10
2.1	<i>Questões de estudo</i>	10
2.2	<i>Proposições do estudo</i>	11
2.3	<i>Unidade de análise</i>	11
2.4	<i>Lógica que une os dados às proposições</i>	12
2.5	<i>Critérios para a interpretação das constatações</i>	12
3.	PREPARAÇÃO PARA A RECOLHA DE DADOS	12
3.1	<i>Notas para o estudo de caso</i>	14
4.	CRÍTICAS AO ESTUDO DE CASO	14
CAPITULO IV -	Caracterização da Entidade	16
1.	REGIMENTO DE TRANSPORTES	16
1.1	<i>Missão e responsabilidades</i>	16
1.2	<i>Breve historial</i>	17
1.3	<i>Organização do Regimento de Transportes</i>	18
1.4	<i>Áreas de actuação</i>	19
1.4.1	Apoio em transportes ao Exército	19
1.4.2	Companhia de Transportes (Encargo Operacional)	19
1.4.3	Forças Nacionais Destacadas	19
1.4.4	Manutenção a viaturas	19
1.4.5	Adidos	20
2.	DIRECÇÃO DE MATERIAL E TRANSPORTES	20
2.1	<i>Missão e responsabilidades</i>	20
2.2	<i>Organização da DMT</i>	21
3.	TRACAR - TRANSPORTES DE CARGA E COMÉRCIO, S.A.	21
3.1	<i>Possibilidades</i>	21
3.2	<i>Equipamentos e meios</i>	22
3.2.1	Viaturas	22
3.2.2	Comunicações	22
3.2.3	A Gestão da Frota Internacional	22

CAPITULO V - Análise da Situação.....	23
1. SITUAÇÃO GERAL	23
1.1 <i>Regimento de Transportes</i>	24
2. PLANEAMENTO E GESTÃO DO APOIO EM TRANSPORTES	25
2.1 <i>Recepção dos pedidos de apoio</i>	25
2.1.1 Documentos processados	27
2.1.2 Sistemas de gestão de informação.....	27
2.2 <i>Gestão de Meios</i>	29
2.2.1 Gestão de Recursos Humanos	29
2.2.2 Gestão de Meios Materiais	30
3. DADOS RECOLHIDOS	31
3.1 <i>Meios disponíveis</i>	31
3.2 <i>Recursos humanos</i>	33
3.3 <i>Apoios prestados</i>	33
3.4 <i>Despesas</i>	34
4. ENTREVISTAS	36
CAPITULO VI - Relatório do Estudo de caso.....	39
1. CRÍTICAS	39
1.1 <i>Meios disponíveis</i>	39
1.2 <i>Recursos humanos</i>	40
1.3 <i>Apoios prestados</i>	40
1.4 <i>Despesas</i>	41
1.5 <i>Sistemas de gestão de informação</i>	42
2. PROPOSTAS	43
2.1 <i>Curto prazo</i>	43
2.2 <i>Médio / Longo Prazo</i>	44
3. CONCLUSÕES.....	44
Bibliografia	46
ENDEREÇOS DE INTERNET	46
LEGISLAÇÃO	46
OUTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	47
ANEXOS.....	48
ANEXO A – GRÁFICOS E FIGURAS	49
ANEXO B – FOTOGRAFIAS.....	53
ANEXO C – NOTAS PARA O ESTUDO DE CASO	56
ANEXO D – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	62
ANEXO E – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	63
ANEXO F – ENTREVISTA TRACAR	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma do Regimento de Transportes (RTransp)	18
Figura 2 – Organograma do Direcção de Material e Transportes (DMT)	21
Figura 3 – Circuito do pedido de apoio em transporte	49
Gráfico 1 – Número de pedidos recebidos na DMT.....	49
Gráfico 2 – Pedidos de apoio recebidos na DMT	49
Gráfico 3 – Idade das Viaturas	50
Gráfico 4 – Situação das Viaturas	50
Gráfico 5 – Categoria das Viaturas	50
Gráfico 6 – Condutores disponíveis	51
Gráfico 7 – Número de serviços prestados	51
Gráfico 8 – Despesas de manutenção	51
Gráfico 9 – Despesas com apoios prestados	52
Gráfico 10 – Despesas com apoio prestados (percentagem)	52
Fotografia 1 – Ambiente da aplicação Informática GRW.....	53
Fotografia 2 – Ambiente da base de dados SITVIAT.....	53
Fotografia 2 – Ambiente da base de dados existente na DMT.....	53
Fotografia 4 – Viatura categoria B	54
Fotografia 5 – Viatura categoria B	54
Fotografia 6 – Viatura categoria C	54
Fotografia 7 – Viatura categoria C+E	55
Fotografia 8 – Viatura categoria D	55
Fotografia 9 – Viatura categoria D	55

Índice de Quadros

Quadro 1 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	9
Quadro 2 – Idade das viaturas	32
Quadro 3 – Categoria das viaturas	32
Quadro 4 – Habilitação dos condutores.....	33
Quadro 5 – Apoios prestados.....	34
Quadro 6 – Despesas de manutenção	35
Quadro 7 – Salários dos condutores	35
Quadro 8 – Despesas de combustível.....	36

CAPITULO I - Introdução

1. Objectivo do Estudo de Caso

A mobilidade é uma das chaves de qualidade de vida dos cidadãos, assim como de qualquer organização, sendo esta a espinha dorsal da economia, estabelecendo os elos entre as várias etapas das cadeias de produção e possibilitando que os prestadores de serviço sirvam os seus clientes¹.

No Exército existe a premissa que os recursos são sempre escassos, tal consideração obriga a análises e estudos sobre os custos das suas actividades. No âmbito do estudo dos transportes, não se encontram relatórios relevantes que estabeleçam formas de gestão sobre os transportes, nem documentos de auxílio na forma de reduzir os custos ou aumentar a qualidade dos apoios prestados.

Devido a essa falta de informações sobre a organização dos transportes no Exército² julgamos relevante uma exploração do estado actual da sua gestão.

No Exército, as viaturas de Reserva são utilizadas para apoiar as Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) que, após esgotar os seus meios orgânicos, não conseguem satisfazer as necessidades. Estas viaturas estão sobre a responsabilidade da Direcção de Material e Transportes (DMT), e encontram-se fisicamente no Regimento de Transportes³ (RTransp). Assim, e devido à localização das viaturas, vamos debruçar-nos sobre o RTransp, na forma como este gere os meios e os apoios que lhe são solicitados.

É importante identificar as limitações no actual sistema de gestão de transportes, pelo que, pretendemos fazer uma análise em várias frentes, abordando a forma como são efectuados os pedidos, analisando o estado dos meios disponíveis e perceber como são repartidas as despesas das viaturas utilizadas nos apoios.

2. Propósito da Investigação

O Exército sofreu recentemente uma mudança na sua orgânica, com a extinção, alteração e criação de novas unidades militares. Transformação que surgiu com a aprovação da

¹ Conforme o Comunicado da Comissão ao Parlamento e ao Conselho, COM (2008) 433 final, 8 de Julho de 2008.

² Quando referimos a gestão dos transportes estamos a referir-nos apenas aos transportes administrativos, visto a organização em campanha não ser a finalidade do nosso estudo.

³ Conforme a NEP DMT.40.985/26A de 25 de Novembro de 2008.

nova Lei Orgânica do Exército em 2006⁴. Consequentemente, as formas de gestão do apoio em transportes ao Exército tiveram que se adaptar, realçando a importância em fazer uma análise da situação actual.

Com o progresso tecnológico os sistemas de transportes também tem de evoluir, para conseguir melhorar a qualidade e a reduzir os custos dos apoios prestados. O Exército não é excepção e tem que acompanhar este avanço tecnológico, implementando modernos programas de gestão e mantendo uma regular actualização da frota automóvel.

Como tal faz sentido analisar a UEO que utiliza esses meios tecnológicos, o RTransp, sendo este, em coordenação com a DMT, o responsável pelos apoios em transportes ao Exército.

Pretende-se com este trabalho de investigação analisar as dificuldades e as possíveis limitações do sistema de transportes actualmente em vigor, fazendo propostas para a sua melhoria.

3. Organização da Trabalho

Este trabalho de investigação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo trata da Introdução, fazendo a primeira abordagem ao tema. No segundo capítulo fazemos uma revisão de literatura, onde abordamos a evolução da logística militar e a logística empresarial⁵. No terceiro capítulo expomos os principais pontos sobre a metodologia utilizada neste estudo de caso. No quarto capítulo fazemos a caracterização das entidades que foram alvo de investigação neste estudo de caso, com especial atenção no RTransp. No quinto capítulo é feita uma análise da situação, que incide em particular na forma como é feita a gestão do apoio em transportes ao Exército. O sexto e último capítulo diz respeito ao relatório do estudo de caso, onde fazemos referência aos problemas encontrados, propomos melhorias para o actual sistema de gestão de viaturas e tecemos as conclusões.

A estrutura do trabalho segue a metodologia preconizada nas Orientações para a Redacção de Trabalhos Escritos da Academia Militar (2008), e é complementada com o livro Guia prático sobre a Metodologia Científica de Manuela Sarmiento (2008).

⁴ Aprovada pelo Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março do Diário da República - I Série-A N.º 57 de 21 de Março de 2006.

⁵ A revisão da literatura visa essencialmente a evolução da Logística, considerando os transportes como parte integrante.

CAPITULO II - Revisão da literatura

Antes de mais, importa situarmo-nos no campo teórico da análise, identificando os conceitos a articular. Começaremos por fazer uma abordagem a alguns autores que marcaram a evolução dos conceitos de Logística Militar e Logística Empresarial. Relembraremos o conceito de logística adoptado pelo Exército Português, partindo depois para a função logística transportes. No final deste capítulo, faremos um enquadramento do caso em estudo e da sua localização no espaço teórico definido.

1. Logística Militar

Sun Tzu, em 500 a.C., na sua obra *Arte da Guerra* fez referência à importância da logística e aos transportes. *“De um modo geral, para uma operação de guerra são necessários mil carros rápidos, de quatro cavalos, mil carroções revestidos de couro, também de quatro cavalos, e cem mil soldados protegidos com cota de malha.”* (Sun Tzu, 2002, p. 56), *“Quando uma região se encontra empobrecida por operações militares, há a necessidade de transporte a grandes distâncias, e o transporte de mantimentos através de grandes distâncias torna o povo carente.”* (Sun Tzu, 2002, p. 57). Este autor atribuiu grande importância às provisões, defendendo que se deveriam evitar operações prolongadas pois surgiriam problemas “logísticos”, e deveria sempre que possível subsistir-se às custas do inimigo. O termo “logística” não é referido, mas pegando nos actuais conceitos logísticos, podemos entender que a preocupação de Sun Tzu é o que actualmente chamamos logística.

Em 1804 o General Wellington considerava a logística como actividade fundamental para atingir os objectivos, quando refere *“...o sucesso das operações militares depende dos abastecimentos; para alcançar os objectivos, é preciso alimentação...”* (Apontamentos cadeira B106, 2006-2007, Cap. I). Nesta época empregava-se o termo de logística sem conseguir compreender o seu conceito, pois só mais tarde se veio a conceptualizar o termo no meio militar. Apesar de não se caracterizar o termo logística, os grandes pensadores militares colocavam como elemento essencial na condução da “guerra”, os mantimentos e o reabastecimento, a logística.

Contudo, o conceito de logística aparece pela primeira vez de uma forma estruturada em 1897, por Antoine Henri Jomini, que com base nas suas experiencias vividas nas campanhas junto de Napoleão, escreve na sua obra *“Precis de l’art de la guerre”*, a seguinte pergunta: *“A logística é uma ciência de detalhe ou é uma ciência geral formando uma das partes mais importantes da Arte da Guerra?”* (Apontamentos cadeira B106, 2006-2007, Cap. I). Reconheceu

que a logística era muito importante e que não deveria ser esquecida nem tão pouco ser posta em segundo plano, pois era fundamental no decorrer das campanhas.

Em 1917, no decorrer da 1ª Guerra Mundial, o Tenente-Coronel (TCOR) de Infantaria de Marinha dos EUA, George C. Thorper, refere na sua obra *“Pure Logistic”* que *“A Estratégia e a Tática proporcionam o esquema para a condução das operações militares, enquanto a Logística proporciona os meios para concretizar esse esquema”* (Apontamentos cadeira B106, 2006-2007, Cap. I). Reflexão que surgiu da necessidade que os EUA tiveram em apoiar o seu corpo expedicionário na Europa.

O Almirante Henry Eccles, em 1945, ao encontrar a obra de Thorper empoeirada nas estantes da biblioteca da Escola de Guerra Naval, em Newport, comentou que *“Se os EUA seguissem seus ensinamentos teriam economizado milhões de dólares na condução da 2ª Guerra Mundial”* (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>).

William Pagonis, Tenente-General do exército que supervisionou a logística na Guerra do Golfo (1991), dizia que os soldados podiam morrer se ficassem sem combustível nos tanques ou sem munições (<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=704>).

Com estas referências facilmente se compreende a importância que a logística e a coordenação das suas respectivas funções têm vindo a ter na frente de combate. Assim, para desenvolver este tipo de operações é necessário estar à “frente” das operações, ou seja, é necessária uma logística que antevêja o próximo movimento para que nada falte e as operações possam prosseguir com sucesso.

“a verdade é que se passou a considerar fundamental ter um sistema logístico” (Carvalho, 2006, p. 7).

Ocorrências posteriores à Guerra do Golfo (1991), como os acontecimentos do 11 de Setembro 2001, *“vieram lançar ainda maior discussão sobre o pensamento logístico e a necessidade de o questionar e reavaliar”* (Carvalho, 2006, p.7). Passou a entender-se que a logística não deveria ser pensada apenas para operações convencionais, onde o inimigo está perfeitamente identificado, deveria ter-se presente que a logística, pode ser utilizada no sentido de minimizar as consequências, de outras ameaças, reforçando assim a sua importância.

2. Logística Empresarial

Não só num contexto bélico se entende que exista necessidade de planeamento de meios. O ambiente empresarial também impõe a apreciação do conceito da logística.

Pela primeira vez, John Crowell, em 1901, referia-se aos custos e factores que afectavam a distribuição dos produtos agrícolas no *“Report of the Industrial Commission on the*

Distribution of Farm Products”, e mais tarde, em “*Approach to Business Problems*” (1916). Entende-se que foram estas as primeiras abordagens a uma “logística” empresarial. Apesar de não ser utilizado o termo “logística”, pode considerar-se que era o início do conceito, pois a distribuição é uma das principais funções do conceito de logística empresarial.

Entre 1917 e 1927 foram publicados alguns textos que falavam directa ou indirectamente sobre logística. Entre os autores que os publicaram estão: Arch Shaw (1916), L. D. H. Weld (1916), Fred E. Clarck (1922) e Ralph Borsodi (1927). Foi este último que na sua obra “*The Distribution Age*” (1927) fez referência aos conceitos actualmente aceites na logística empresarial.

Em 1962, Peter Drucker dá uma grande achega à economia empresarial, com a publicação da sua obra “*The Economy’s Dark Continent*”, onde alerta que a “*logística como a face obscura da economia, verdadeiro território por explorar*” (Carvalho, 1999, p.19), marcando fortemente a gestão empresarial. Apesar deste avanço conceptual ainda se está numa fase muito embrionária do actual conceito, pois apenas se associa logística à distribuição física, não englobando outras funções.

No entanto, consciente da crescente importância desta conceptualização da logística, em 1963, foi criado nos Estados Unidos da América aquele que hoje se conhece como o “*U.S. Council of Logistic Management*”, a primeira organização que reúne os profissionais ligados à logística, com o objectivo de ensinar e divulgar o que de relevante surge no âmbito da logística.

Pela primeira vez, em 1968, é reclamada por Alan Gefpert a necessidade de constituição dentro da empresa de “*uma área funcional que tomasse conta das distintas actividades de base da logística, frequentemente dispersas, desde a constituição e gestão de stocks, passando pelo transporte e programação de rotas e terminando na gestão do equipamento e manutenção*” (Carvalho, 1999, p. 20). É este autor o primeiro a pensar na logística como um todo, como uma série de actividades (funções) integradas.

Outra contribuição importante surgiu em 1977, onde James Heskett chamou a atenção para um dos aspectos mais importantes da actualidade, a ligação da logística com a estratégia. “*A visão estritamente operacional deve ser abandonada. A logística pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso do negócio.*” (Carvalho, 1999, p. 21).

Após uma curta pausa na evolução conceptual, em 1984, aparece o chamado manifesto Shapiro, por Roy Shapiro, onde é realçada a importância da logística na vertente de serviço. “*O serviço ao cliente/consumidor passa a ser o output logístico por excelência*” (Carvalho, 1999, p. 23). É a partir daqui que se pensa na logística numa perspectiva de satisfação do cliente, ou seja, deixa de ser uma logística de fornecimento da empresa para englobar também a logística

de fornecimento ao consumidor final.

Considerando esta sucinta evolução conceptual, entendemos que conseguir-se perceber e dar a devida importância à logística empresarial, não é tarefa fácil. A logística é a parte invisível da empresa, *“é fácil reconhecer quando algo na logística funcionam mal, quando funciona bem, entre as causas do sucesso divulgadas para o exterior não figura a logística, quando deveria ter lugar obrigatório”* (Carvalho, 1999, p. 25). A falta de visibilidade da logística tem desencorajado o esforço do seu desenvolvimento, olvidando os bons exemplos das empresas que inequivocamente alcançaram o sucesso graças aos eficientes sistemas logísticos associados.

3. Logística Militar vs Logística Empresarial

O enquadramento da organização do Exército Português, no âmbito do estudo, situa-se numa zona de difícil caracterização logística. Quando decidimos abordar a área dos transportes terrestres administrativos, reconhecemos à partida que seria uma opção arrojada visto não ser uma área abordada nos manuais de logística militar. As publicações doutrinárias do Exército (PDE) fazem referência às funções logísticas, embora seja uma análise voltada para as situações de campanha. A doutrina do Exército considera a função logística *“movimento e transporte”* como *“todo o espectro de infra-estruturas, instalações, organizações e equipamento necessário à projecção, incluindo as operações de Recepção, Estacionamento e Movimentos e Integração, sustentação e retracção de Forças durante a execução de uma missão”* (PDE 4-0, 2007, p. 4-1 e 4-2). Consideramos, que a componente operacional do Exército seja sem dúvida importante e a razão da existência do Exército, mas não podemos esquecer que é a componente fixa que permite a continuidade e sustenta a componente operacional⁶.

A logística empresarial está voltada para uma lógica de benefício, tendo como objectivo principal, a aplicação logística de forma a conseguir reduzir os custos, permitindo ganhar vantagem competitiva perante os seus concorrentes. *“Serviço logístico não é serviço a qualquer custo mas serviço a baixo custo”* (Carvalho, 2006, p. 12).

Posto esta consideração prévia, não podemos pretender encarar a organização Exército como uma empresa comum. Desde logo, porque este não coloca a obtenção de lucro como razão óbvia da sua existência. E, por outro lado, o Exército não pode ser analisado como uma

⁶ Segundo a actual Lei Orgânica do Exército de 2006, o Exército insere-se no Sistema de Forças Nacionais com duas componentes. A componente operacional, onde se inserem as unidades da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE), e a componente fixa, onde se inserem todos os restantes órgãos da estrutura do Exército.

empresa civil, pelo que a sua própria existência não é posta em risco, ao contrário do que sucede com a maioria das empresas que não conseguem ser competitivas. Face à realidade concorrencial, as empresas civis estão constantemente a inovar, a tentar ganhar vantagem umas em relação as outras. *“Ao longo do tempo, as necessidades e os desejos dos clientes/consumidores têm vindo a sofrer alterações e satisfazê-los tornou-se um desafio para qualquer empresa.”* (Carvalho, 2006, p. 11). Esta necessidade de sobrevivência no mercado, leva as empresas a procurar criar novos conceitos funcionais à medida das suas necessidades. Esta pretensão à inovação não é prioridade no Exército pelas mesmas razões concorrenciais. A organização militar, não sente a imperiosa necessidade de estar na vanguarda por margens de lucro ou manutenção no mercado, mas por razões de eficiência da sua missão de defesa, por não ter concorrentes contra quem competir e, porque a organização, apesar de conseguir arrecadar algumas receitas, é financiada pelo Estado⁷.

Apesar dessas diferenças, pretendemos, agarrar em alguns elementos da logística empresarial e, na medida do possível, compara-los com a organização militar, consideramos ser possível tirar ensinamentos da doutrina aplicada na logística empresarial à logística militar. *“chegou o momento em que a logística empresarial pode ensinar mais à logística militar do que o contrario, como tem sido habitual.”* (Carvalho, 2006, p.7). Ao tomar como referência a abordagem logística pensada pelas empresas, não podemos esquecer a realidade em que se enquadra a nossa organização.

Procuraremos fazer algumas analogias com conceitos civis, tentando perceber se as inovações sucedidas a nível empresarial têm alguma adaptação na organização Exército. Invertendo o processo inspirativo tradicional. *“a verdade é que o movimento logístico levou o seu tempo a passar do contexto militar para o contexto empresarial. Porém, uma vez percebido e arreigado no mundo empresarial, jamais foi abandonado”* (Carvalho, 2006, p. 8).

Tentaremos situar a nossa análise num campo intermédio, entre a logística militar (vertente operacional) e a logística empresarial. Assim, iniciaremos o estudo observando a gestão dos transportes terrestres administrativos, tentando entender se esta se enquadra numa “boa” gestão empresarial.

Considerando o enquadramento orgânico, a abordagem que pretendemos fazer à logística, em particular aos transportes, não será numa lógica de maximização do lucro, mas num sentido de analisar a gestão dos transportes, fazendo uma analogia a uma empresa do ramo dos transportes.

⁷ As verbas do Exército são obtidas do Orçamento de Estado (OMDN-E).

4. Os transportes na Logística

As necessidades de abastecimentos das tropas sempre se fizeram sentir, desde que as tropas tiveram a necessidade de se movimentar que existe o problema de alimentar os soldados e reabastecer o armamento. Durante séculos estas necessidades eram conseguidas através do saque, o planeamento dos deslocamentos era feito tendo em conta as passagens em terras onde era possível alimentar as tropas, isto porque os meios de transportar os abastecimentos com as tropas não existiam ou eram muito limitados. Com o evoluir da tecnologia, e a modernização dos exércitos, a quantidade de abastecimentos (homens e armas) para um soldado sobreviver em campanha aumentou de forma exponencial. *“um soldado romano combatia e sobrevivia com apenas 1kg de abastecimentos por dia, em 1970 este valor já ascendia a cerca de 8Kg para, mais tarde, em 1918, passar para 18Kg, em 1943 para 30Kg e nos dias de hoje para mais de 100Kg.”* (Carvalho, 1999, p. 18)

“Para permitir o cumprimento da missão da Logística é necessário executar uma enorme diversidade de tarefas e especializar pessoal e estruturas. Por isso, tornou-se necessário agrupá-las de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução; surgiu, assim, aquilo a que se convencionou chamar Funções Logísticas.” (PDE 4-0, 2007, p. 4-1)

Entre as várias funções logísticas encontra-se a função transportes, à qual iremos dar maior relevância, considerando ser a área do nosso estudo. No entanto, na logística militar dificilmente se consegue estabelecer uma hierarquia entre as funções. Pois, todas elas se complementam e quando algumas delas falha, todo o processo logístico é posto em causa. *“Não é possível a existência de qualquer função sem a cooperação de outras.”* (Apontamentos cadeira B106, 2006-2007, Cap. III)

Como já referimos, o nosso estudo vai incidir sobre a função logística transportes, não pretendendo alongar o nosso estudo para abranger o conceito global da função transportes, por se encontrar limitado no tempo. Assim, neste trabalho, vamos estudar apenas a função transportes dentro da logística, e incidir somente nos transportes administrativos do tipo rodoviários. Entenda-se que, tendencialmente, quando nos referimos ao estudo da logística, falamos da área da logística que trata dos transportes. Nessa perspectiva, a nível de logística militar podemos associar a área dos transportes à função logística “movimento e transporte”.

Na logística empresarial, as opiniões divergem quanto ao número e quais as funções logísticas, mas de qualquer modo, o transporte é sempre considerado das funções principais. *“apresentadas as primeiras, e primárias, como sendo actividades fulcrais: transporte, constituição de stocks e processamento de ordens de encomenda.”* (Carvalho, 1999, p. 33).

CAPITULO III - Metodologia e métodos de Investigação

Neste capítulo descrevemos a metodologia de estudo que vai ser seguida, assim como a sua justificação. Apresentaremos ainda, o projecto de pesquisa, e por fim referimos algumas críticas ao método escolhido.

1. Metodologia

De acordo com Robert Yin, antes de se definir o método de pesquisa a utilizar, devem ser analisadas três condições: a forma de questão de pesquisa; se exige controlo sobre os eventos comportamentais; e se a pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos.

O Quadro 1 apresenta estas três condições e demonstra como cada uma delas se relaciona com as cinco principais estratégias de pesquisa: Experimento; Levantamento; Análise de arquivos; Pesquisa histórica; e Estudo de caso.

Quadro 1 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controlo sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, Porquê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O quê, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, O quê, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, Porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, Porquê	Não	Sim

Fonte: Yin, 2005, p.24

De forma a responder a nossa questão de análise: “**Como está organizado o apoio em transportes no actual Exército?**”, vamos seguir a metodologia de investigação recomendada por Robert Yin, que sustenta a ideia que o método do estudo de caso se adequa mais quando se faz “*uma questão do tipo “como” ou “porquê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle*” (Yin, 2005, p. 28).

Vamos seguir esta estratégia de análise, porque, “*um estudo de caso é uma*

investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p. 32).

De uma forma resumida Robert Yin apresenta cinco situações em que se deve optar pelo método do estudo de caso:

“A mais importante é explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos. Uma segunda aplicação é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, outra vez de modo descritivo. A quarta aplicação é que a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados. Em quinto lugar, o estudo de caso pode ser uma “meta-avaliação.” (Yin, 2005, p. 34-35).

É nossa intenção, neste estudo de caso, fazer uma descrição da vida real na actualidade, situação que se encaixa, segundo Robert Yin, numa das situações em que deve ser utilizado o estudo de caso.

2. Projecto de pesquisa

O projecto de pesquisa influencia directamente os resultados obtidos e a validade das conclusões a que se vão chegar, além de, servir de guia para todo o trabalho de investigação. *“o projecto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões” (Yin, 2005, p. 41).*

Para Robert Yin, cinco componentes são especialmente importantes e devem ser elaboradas com cuidado e rigor, pois dão sustentação ao processo de pesquisa e conduzem o investigador no seu trabalho, ajudando a manter o rumo certo.

Temos como componentes: as questões de estudo; as proposições do estudo; a unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições e; os critérios para a interpretação das constatações.

2.1 Questões de estudo

Já referimos que o método de estudo de caso é indicado para responder às perguntas do tipo “Como” e “Porque”, que são questões explicativas. Sendo que a nossa principal questão, razão do estudo de caso, é: **“Como está organizado o apoio em transportes no actual Exército?”**. Pretendemos através da questão de estudo analisar como esta organizado

actualmente o apoio em transportes ao Exército, fazendo o estudo do caso do RTransp, órgão que detêm fisicamente as viaturas de reserva do Exército, viaturas que prestam apoio em transportes ao Exército quando as UEO não tem capacidade de responder a solicitações pontuais com os seus meios próprios.

Recentemente, o Exército sofreu uma alteração na sua organização⁸, facto que realça a importância de fazer um levantamento do estado actual dos transportes, para assim se verificar como é que estes se adaptaram à nova orgânica. Este estudo em particular apenas vai incidir na análise da organização dos transportes terrestres administrativos, nas suas limitações e vantagens inserido na actual orgânica.

2.2 Proposições do estudo

As proposições de estudo dizem respeito ao que será analisado no trabalho, como tal a sua definição ajuda a decidir onde procurar as evidências relevantes. De acordo com Robert Yin, se estas proposições não existirem, *“um pesquisador pode ficar tentado a colectar tudo, algo absolutamente impossível de fazer”* (Yin, 2005, p. 43).

Para definir as proposições do nosso estudo, consideramos três grandes áreas sobre as quais nos vamos focar:

- Como são processados os pedidos de apoio;
- Como é feita a gestão das viaturas e condutores, ou seja, que programas (software) são utilizados, as suas possibilidades e limitações. Incidiremos ainda numa;
- Análise global sobre as viaturas e os condutores ao dispor do RTransp, fazendo um breve resumo histórico.

2.3 Unidade de análise

A definição da unidade de análise está relacionada com o que motivou a definição das questões de análise e assim, o que levou a realização deste estudo.

“Já se realizaram estudos de caso sobre decisões, programas, processos de implantação e mudança organizacional.” (Yin, 2005, p. 43-44).

No nosso caso, a reestruturação do Exército, com a aprovação do Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março, foi o facto que nos despertou a atenção. Pois, é um ponto de viragem,

⁸ Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março do Diário da República - I Série-A N.º 57 de 21 de Março de 2006 (Lei Orgânica do Exército).

que levou a um ajuste no Exército e a todas as suas UEO, incentivando a implementação de novas formas de gestão. Conjugando esta reestruturação com uma das principais funções logística de qualquer organização, os transportes, concluímos que era importante uma análise da gestão actual dos transportes.

“para quase todos os tópicos escolhidos, são necessários limites de tempo específicos para definir o começo e o fim do caso.” (Yin, 2005, p.46).

O nosso propósito inicial é o de saber como é feita a gestão do apoio em transportes ao Exército, após uma grande mudança organizacional. O objectivo é chegar a conclusões sobre a actualidade e apresentar algumas propostas de melhoria do actual sistema. Contudo, para colocar limites temporais ao estudo de caso, e visto este estudo ser realizado no início do ano de 2009, vamos basear-nos nas informações relativas ao ano de 2008. Assim, poderemos obter dados concretos de um ano completo.

2.4 Lógica que une os dados às proposições

Quando se refere a lógica que une os dados às proposições, é por outras palavras, saber adequar os dados recolhidos, porque o investigador necessita saber separar os dados que não fazem parte das proposições, para assim chegar a conclusões válidas. *“a técnica de adequação ao padrão é a maneira de relacionar os dados às proposições”* (Yin, 2005, p. 47)

2.5 Critérios para a interpretação das constatações

As interpretações das constatações, nos estudos de caso, se for possível, devem ser feitas por analogia. Ou seja, para podermos chegar a conclusões, devemos ter pelo menos duas situações para poder analisar. *“as constatações podem ser interpretadas em termos de comparação de, pelo menos, duas proposições concorrentes”* (Yin, 2005, p. 48).

O nosso caso de estudo, é uma organização específica, que pode ser comparada em alguns aspectos, contudo, tem actividades particulares que não se encontram em nenhuma outra organização. Para o nosso estudo de caso, vamos, na medida do possível, comparar o RTransp com uma empresa de transportes civil, que apesar de não ter exactamente as mesmas características, vai-nos permitir perceber se a gestão dos transportes no Exército está a ser realizada da melhor forma, ou se pode ser optimizada.

3. Preparação para a recolha de dados

No entender de Robert Yin, *“O processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em noutras estratégias de pesquisa.”* (Yin, 2005,

p. 134) Por esse motivo, o investigador deve possuir algumas habilidades:

- Fazer boas perguntas;
- Ser bom ouvinte;
- Ser adaptável e flexível;
- Ter uma noção clara das questões que estão a ser estudadas;
- Ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

“Na realidade, as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são muito maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa.” (Yin, 2005, p. 82).

Para garantir a qualidade dos dados obtidos durante o processo de recolha de dados, o entrevistador precisa ter flexibilidade sem esquecer o objectivo principal da análise. Segundo Robert Yin, os dados para o estudo de caso podem ser obtidos de diversas formas e cada uma delas possui procedimentos metodológicos distintos. *“As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registos em arquivo; entrevistas; observação directa, observação participante e artefactos físicos.”* (Yin, 2005, p. 109).

Para o presente estudo utilizamos principalmente: documentação; registos em arquivo; entrevistas; e observação directa.

Para Robert Yin, as entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, visto a maioria delas tratar de questões subjectivas, que não podem ser obtidas de outra forma. O autor afirma ainda que as entrevistas devem ser sempre consideradas apenas como um relatório verbal. *“Como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa”* (Yin, 2005, p. 119), o que pode influenciar o entendimento de quem está a recolher os dados. *“um ponto forte muito importante da colecta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes de evidências”* (Yin, 2005, p. 125).

A observação directa dá, a quem recolhe os dados, a oportunidade de registar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um acontecimento. Os procedimentos de observação directa podem ser formais ou informais. A vertente formal requer que sejam desenvolvidas actividades a serem observadas, o que pode inadvertidamente causar alterações sobre a realidade da normal actividade da organização. De uma maneira mais informal, podem realizar-se observações directas durante uma visita ao local de estudo, em que nenhum funcionário se prepara nem manipula o que está a ser observado.

As evidências observadas são, regra geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre a questão que está a ser estudada, pois só através de documentos e entrevistas, não se

chega a conhecer a realidade da organização.

“Se o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia, por exemplo, observar essa tecnologia no ambiente de trabalho prestará uma ajuda inestimável para se compreender os limites ou os problemas dessa nova tecnologia.” (Yin, 2005, p. 120 e121).

Para a recolha de dados do presente estudo de caso utilizamos nomeadamente:

- Documentação: análise das normas gerais e particulares do apoio de transportes⁹.
- Registos em arquivo: arquivos informáticos com o histórico das viaturas, dos condutores, das despesas com a manutenção e dos serviços prestados.
- Entrevistas: entrevistas a diversas pessoas que desempenham funções com alguma ligação à organização e a gestão dos transportes.
- Observação directa formal e informal: observação das aplicações (software) em funcionamento na organização, para assim podermos resumir as suas capacidades e limitações. Observar também as viaturas em parque, para nos permitir conhecer a realidade, permitindo-nos assim poder comparar com os dados recolhidos em outras fontes.

3.1 Notas para o estudo de caso¹⁰

“São, provavelmente, o componente mais comum de um banco de dados. Elas assumem ampla variedade de formas. Podem ser o resultado de entrevistas, observações ou análise de documentos por parte do pesquisador” (Yin, 2005, p.130).

4. Críticas ao estudo de caso

Apesar do estudo de caso ser considerado uma forma distinta de investigação empírica, este é visto como a forma menos desejável comparativamente a outros métodos.

“Por muitas e muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões” (Yin, 2005, p. 29). Isto ocorre porque o investigador pode ser tentado a interpretar os dados, de forma a conseguir atingir as suas ideias preconcebidas, o que pode não espelhar a realidade que deveria ser demonstrada.

Outra crítica a ter em conta é, o facto do estudo de caso fornecer uma base muito

⁹ Com especial atenção as Normas de Execução Permanentes (NEP).

¹⁰ As notas para este estudo de caso encontram-se no Anexo C – Notas para o estudo de caso.

pequena para as generalizações científicas, isto é, por se estudar um ou alguns casos não se pode considerar uma amostra de uma população, o que não permite a generalização.

“os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos” (Yin, 2005, p. 29-30).

Um bom estudo de caso é difícil de ser realizado, e um dos principais problemas prende-se com as capacidades do investigador. Robert Yin propõem algumas medidas para que se possam obter bons estudos de caso, entre elas realçamos:

- A necessidade de desenvolver um plano de pesquisa que considere estes perigos ou críticas;
- Fazer generalizações da mesma forma que nas generalizações a partir de experimentos, embora se devam fazer-se em relação às proposições teóricas e não em relação a populações ou universos;
- Evitar narrações longas e relatórios extensos, uma vez que relatórios extensos desencorajam a leitura e a análise do estudo de caso.

CAPITULO IV - Caracterização da Entidade

Iremos de seguida caracterizar a entidade referencial deste estudo, o RTransp, através de um breve historial e focando-nos nas suas principais áreas de actividade.

A montante do RTransp temos a DMT, que iremos de forma sucinta caracterizar, sendo um elemento que participa na gestão dos apoios prestados, como órgão de planeamento.

Faremos, ainda, uma breve caracterização da empresa TRACAR, empresa que utilizamos como referência para as nossas comparações.

1. Regimento de Transportes

1.1 Missão e responsabilidades

Podemos considerar que, o RTransp possui uma dupla missão, designadamente: “Assegurar o apoio em transportes ao Exército” e “Aprontar uma Companhia de Transportes”, que constitui o seu encargo operacional para as Forças de Apoio Geral¹¹.

Para assegurar o cumprimento das missões que lhe estão atribuídas, o RTransp possui, entre outras, uma Companhia de Transporte de Pessoal (CTPess), que está essencialmente vocacionada para o transporte de pessoal, equipada com viaturas ligeiras e pesadas de passageiros, e uma Companhia de Transportes (CTransp), que visa essencialmente o transporte de carga geral, sendo constituída por veículos ligeiros e pesados de carga, tácticos e administrativos. A CTransp, para além do apoio à Estrutura Base do Exército¹² (EBE), constitui-se como encargo operacional das Forças de Apoio Geral (FAPG) da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE).

O RTransp está localizado na Avenida Dr. Alfredo Bensaúde, em Lisboa, vulgarmente conhecido como “*antigo RALIS*” (instalações do antigo Regimento de Artilharia de Lisboa).

A 1 de Julho de 2006, por despacho N.º 131 do General Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), foi criado o RTransp, que teve origem no extinto Batalhão do Serviço de Transportes (BST).

¹¹ As Forças de Apoio Geral, assim como as Grandes Unidades e Unidades Operacionais, e ainda, as zonas militares da Madeira e dos Açores, compõem a Força Operacional Permanente do Exército.

¹² A Estrutura Base do Exército é composta pelas unidades, estabelecimentos e outros órgãos que têm como competência genérica formar, aprontar e manter forças operacionais.

Em Dezembro de 2008, o RTransp possuía cerca de duas centenas de viaturas, entre elas viaturas tácticas ligeiras, médias e pesadas, e viaturas administrativas de passageiros, de mercadorias e mistas.

1.2 Breve historial

Por Portaria de 16 de Dezembro de 1915 (O. E. N.º 19 de 31Dec1915), é criada junto do Estado Maior do Exército uma comissão de automobilismo militar, embrião do actual serviço de transportes.

Em 1918, por Portaria de 9 de Fevereiro, é criado o Parque Automóvel Militar. Subordinada directamente a este Parque é criada a Garagem Militar de Lisboa destinada à recolha de todos os carros do Ministério da Guerra e dos artigos de consumo que os mesmos necessitavam. Nesta altura, define-se a constituição de uma companhia de automobilistas, que fica agregada ao Parque Automóvel Militar, passando em 1926 a designar-se por Batalhão de Automobilistas.

Em 1937 é criado o Serviço de Trem tendo a seu cargo os transportes gerais, por estrada, automóveis e hipomóveis e compreendendo o trem automóvel e o trem hipomóvel.

Em 7 de Abril de 1975, por despacho de 12 de Março do CEME, o Grupo de Companhias de Trem Auto passa a designar-se por Regimento do Serviço de Transportes (RST).

Posteriormente, em 1 Janeiro de 1977, o RST muda a sua designação para BST, transferindo-se da Avenida de Berna para o Campo Grande, em Lisboa.

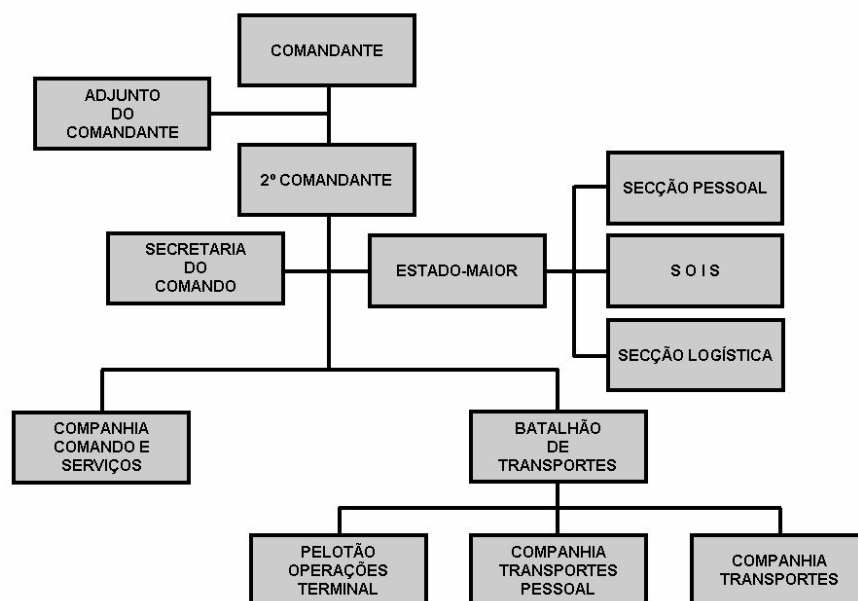
Em 20 de Maio de 1993 o BST transferiu-se para o Quartel da Encarnação, antigo aquartelamento do Regimento de Artilharia de Lisboa (RALIS), sede actual da Unidade.

Em 30 de Junho de 2006, por despacho N.º 130 do General CEME, o BST foi extinto.

Em 1 de Julho de 2006, por despacho N.º 131 do General CEME, foi criado o RTransp.

1.3 Organização do Regimento de Transportes

Figura 1 – Organograma do Regimento de Transportes (RTransp)



Fonte: www.exercito.pt

O RTransp é composto pelo Comandante, e respectivo Adjunto do Comandante, 2º Comandante, Secretaria do Comando, Estado-Maior com 3 secções, Companhia de Comando e Serviços e Batalhão de Transportes (BatTransp) com 1 Pelotão e 2 Companhias.

O Estado-Maior é composto: pela Secção Pessoal que trata de todos os assuntos relacionados como o pessoal; a Secção de Operações, Informações e Segurança (SOIS) que tem responsabilidades no que diz respeito às operações, informações e segurança, e tem também responsabilidades no âmbito da instrução e da informática do RTransp; e a Secção Logística, que entre muitas outras, tem a responsabilidade de gerir, de forma equilibrada, os recursos financeiros atribuídos, aplicando-os prioritariamente nas áreas que respeitem à segurança e à melhoria das condições de vida do pessoal.

O BatTransp é composto: pela CTPess, que está essencialmente vocacionada para o transporte de pessoal, estando equipada com viaturas ligeiras e pesadas de passageiros; a CTransp, que esta vocacionada para o transporte de carga geral, equipada com veículos ligeiros e pesados de carga, táticos e administrativos. Para além desta vertente, a CTransp constitui-se ainda como encargo operacional das FApG da FOPE; o Pelotão de Terminal, que é

responsável pela gestão e controlo dos materiais das Forças Nacionais Destacadas (FND), pelo apoio Administrativo-Logístico aos militares não enquadrados em FND e é ainda responsável pelo serviço postal; De forma a conseguir gerir os apoios de transporte prestados pela CTPess pela CTransp, o Batalhão de Transportes teve a necessidade de criar a Secção de Operações e Transporte (SOT), a qual não se encontra na figura 1 – Organograma do RTransp.

O RTransp depende directamente da DMT do Comando da Logística (CmdLog).

1.4 Áreas de actuação

1.4.1 Apoio em transportes ao Exército

O apoio em transportes ao Exército é assegurado principalmente pela CTPess e pela CTransp. A gestão desse apoio, é da responsabilidade da SOT, que deve organizar da melhor forma os meios humanos e materiais ao dispor do RTransp. Esta gestão é feita em estreita ligação com a Repartição de Transportes da DMT, que é o órgão responsável pelas viaturas de reserva do Exército.

1.4.2 Companhia de Transportes (Encargo Operacional)

A CTransp do BatTransp do RTransp pertence as FApG da FOPE e, devido a essa particularidade tem como responsabilidades: garantir o transporte de artigos de todas as classes; reforçar a capacidade de transporte de uma Brigada; fornecer módulos de transporte para que, em conjunto com os módulos de reabastecimento e serviços, se possa constituir a Companhia de Reabastecimento e Transportes de uma Brigada; e, ainda, fornecer módulos de transporte a FND, para apoio até três unidades de escalão Batalhão.

1.4.3 Forças Nacionais Destacadas

O RTransp, através do Pelotão de Terminal do BatTransp assegura: apoio Administrativo-Logístico, na fase de preparação e durante a missão aos Militares não integrados em FND, em missão fora do território nacional (TN); efectua a gestão dos materiais e equipamentos atribuídos às FND; e, cumulativamente, efectua também o reencaminhamento Postal Militar.

1.4.4 Manutenção a viaturas

O RTransp, através da Secção de Manutenção (SecMan) da Companhia de Comando e Serviços, efectua a manutenção das viaturas da sua frota, presta apoio em manutenção a

viaturas administrativas de algumas UEO da área da Grande Lisboa, assim como, assegura a gestão/manutenção do parque de viaturas dos Majores-Generais.

1.4.5 Adidos

O RTransp presta apoio ao pessoal em trânsito, dentro do que estiver estabelecido, a quem por motivos de serviço se desloque à área da Grande Lisboa. Presta também apoio a praças do extinto Batalhão de Adidos.

2. Direcção de Material e Transportes

2.1 Missão e responsabilidades

A DMT é um órgão da estrutura do Exército que pertence ao CmdLog. A DMT surge no âmbito da transformação ocorrida no ano de 2006, conforme o Decreto-Lei nº 61/2006 de 21 de Março, que aprovou a nova Lei Orgânica do Exército.

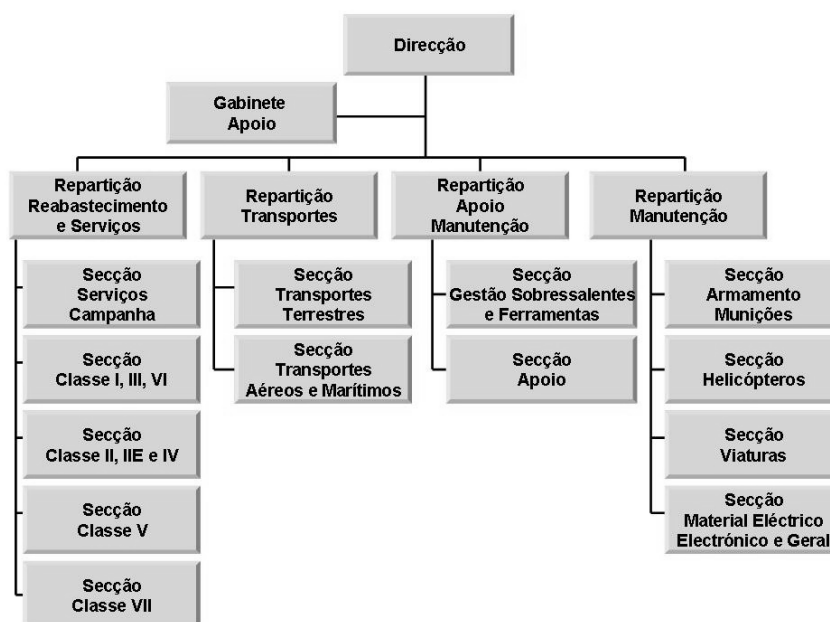
Na sequência da extinção da Direcção do Serviço de Material (DSM), Direcção do Serviço de Intendência (DSI), Direcção do Serviço de Transmissões (DST) e Chefia do Serviço de Transportes (ChST), foi criada a DMT (Despacho nº 12.555/2006 do MDN, DR II Série nº 115 de 16 de Junho, tornado efectivo por intermédio do Despacho nº 131/CEME/2006 de 21 de Junho de 2006).

A missão da DMT é executar, de forma integrada, as actividades logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção e serviços de campanha, de acordo com as directivas superiores, excepto às referentes à aquisição e alienação de artigos de abastecimento.

Para que seja possível a concretização duma missão tão alargada, a DMT é constituída por quatro repartições: Reabastecimento e Serviço, Transportes, Apoio à Manutenção e Manutenção.

2.2 Organização da DMT

Figura 2 – Organograma da Direcção de Material e Transportes (DMT)



Fonte: www.exercito.pt

A DMT é composta pelo: Director; Subdirector; Gabinete de Apoio; Repartição de Reabastecimento e Serviços; Repartição de Transportes; Repartição de Apoio à Manutenção; e Repartição de Manutenção.

A Repartição de Transportes é composta por duas Secções, a Secção de Transportes Terrestres e a Secção de Transportes Aéreos e Marítimos.

A Secção de Transportes Terrestres é o elo de ligação entre a DMT e o RTransp. É esta secção que recebe os pedidos de apoio em transporte das UEO, e quando necessário, dá autorização ao RTransp para accionar os meios de reserva do Exército.

3. TRACAR - Transportes de Carga e Comércio, S.A.

3.1 Possibilidades

A empresa TRACAR fornece serviços na área dos transportes e logística para os mais variados destinos em Portugal e na Europa. Faz o transporte e armazenamento de: carga geral completa; produtos alimentares; produtos em temperatura controlada; grupagem ou carga fraccionada; armazenagem; distribuição nacional; operações logísticas; entregas contra

reembolso; aluguer de veículos pesados; seguros; serviço expresso 24h e 48h; manutenção e gestão de frotas.

A TRACAR, Transportes de Carga e Comércio, S.A., foi fundada em 1961 e teve sempre a sua sede em Vila Nova de Gaia. Dispõe de amplas instalações e armazéns próprios em Vila Nova de Gaia e em Santa Iria de Azóia, inseridas em parques de 12.000m².

A Sede da empresa situa-se na Estrada Nacional N° 1, Rechousa - V.N. Gaia, 4416-901 Pedroso. As instalações de Lisboa estão localizadas na Rua D. Afonso de Albuquerque 2695-340 Santa Iria de Azóia.

O parque de viaturas da empresa TRACAR é composto por mais de 200 viaturas motorizadas próprias e cerca de 50 subcontratados fidelizados permanentes e 150 semi-reboques dos quais 50 frigoríficos. O parque de viaturas é muito diversificado no que diz respeito, à capacidade de carga, dimensões e equipamentos de ajuda às operações.

3.2 Equipamentos e meios

3.2.1 Viaturas

A frota de média e pequena tonelagem está equipada com plataformas elevatórias e porta-paletes, de forma a facilitar a carga e descarga das viaturas.

A frota de grande tonelagem dispõe de viaturas rebaixadas de 100m³, viaturas isotérmicas e frigoríficas standard, multi-temperatura e ainda viaturas equipadas com sistema de transporte de carga aérea.

3.2.2 Comunicações

As instalações estão equipadas com as mais modernas Redes Centrais com Integração de Serviços (RDIS) e circuitos informáticos permitindo a informatização global de todos os serviços da empresa, permitindo a troca de informações entre as instalações.

Todas as viaturas de serviço estão equipadas com telemóvel.

3.2.3 A Gestão da Frota Internacional

Todas as viaturas que operam nos transportes internacionais dispõem de Sistema de Posicionamento Global (GPS). O departamento de tráfego está dotado com um programa informático de localização e gestão de frota por GPS.

A informática embarcada em cada viatura permite a comunicação e a transmissão de instruções escritas aos motoristas.

CAPITULO V - Análise da Situação

1. Situação Geral

Antes de mais, importa reforçar que a gestão do apoio de transportes é feita de uma forma integrada entre o RTransp e a Repartição de Transportes da DMT.

A descrição que se segue tem por base a NEP DMT.40.985/26A de 25 de Novembro de 2008, que versa sobre os “procedimentos e modelos de documentos relativos ao apoio em transporte”, a NEP 9-1.01 de Junho de 2008, sobre a “organização da DMT”, e a NEP 9-1.06 de Junho de 2008, sobre a “organização do Regimento de Transportes”.

Assim, à Repartição de Transportes da DMT compete o planeamento, a coordenação, a programação e a supervisão do uso dos meios de transporte disponíveis, enquanto que ao RTransp compete assegurar o apoio em transportes ao Exército, de acordo com as determinações da Repartição de Transportes da DMT, assim como, aprontar uma CTransp.

As UEO do Exército devem satisfazer as suas necessidades diárias de transporte utilizando, em primeira instância, os seus próprios meios orgânicos. Quando se verifique a inexistência ou indisponibilidade de meios orgânicos adequados a completar a missão que lhes foi atribuída, devem solicitar ao órgão mais próximo com essa capacidade. De preferência à unidade de apoio da UEO requerente, se esta existir. Se, mesmo assim, não for possível corresponder à solicitação de apoio, o pedido deve ser encaminhado para o respectivo Órgão Central de Administração e Direcção (OCAD). Se a estrutura do OCAD verificar não ter capacidade para satisfazer o pedido ou que se torna economicamente mais vantajoso para o Exército, pode o pedido ser satisfeito com os meios de reserva do Exército. Para que seja possível accionar os meios de reserva do Exército é necessário efectuar um pedido à DMT, de acordo com o que está estabelecido¹³.

Assim, caso seja necessário accionar os meios de reserva do Exército, que, como vimos, é sempre o último recurso da UEO, deve ser efectuado um pedido à Repartição de Transportes da DMT, com conhecimento ao RTransp. Esse pedido é efectuado através de um impresso próprio, devendo dar entrada na DMT com uma antecedência mínima de 5 dias úteis ao dia da execução. Além da obrigatoriedade deste modelo oficial, devem ser realizados os contactos informais que se considerem necessários à boa execução do serviço. Precavendo situações de urgência, existe a possibilidade de serem efectuados pedidos de “última hora”, ou seja, apoio de transporte a título excepcional, onde não são cumpridos os prazos mínimos, quando seja

¹³ Ver no Anexo A: Figura 3 - Circuito do pedido de apoio em transporte

resultante de situações imprevisíveis, impossíveis de planear atempadamente, devendo ser devidamente fundamentada a urgência e a imprevisibilidade que determine o merecimento de tratamento excepcional. A autorização deste tipo de pedidos é da competência do MGen Director da DMT.

Podemos acrescentar que o apoio em transporte prestado pelo RTransp inclui sempre o condutor habilitado e a viatura, não estando contemplado o fornecimento isolado, nem de condutor nem de viatura para colmatar necessidades orgânicas temporárias ou permanentes das UEO. As necessidades de condutores ou viaturas separadamente devem ser resolvidas por outro canal hierárquico ao nível do OCAD, que não procuraremos explicitar aqui, não sendo este o tipo de apoio que compete à Repartição de Transportes da DMT e ao RTransp.

1.1 Regimento de Transportes

Actualmente, o apoio em transportes ao Exército é uma actividade de extrema importância, considerando a necessidade constante de deslocação de pessoas e bens. No entanto, também nesta área se encontra uma maior escassez de recursos humanos e materiais, obrigando a uma gestão mais eficiente para conseguir rentabilizar e optimizar os recursos disponíveis com o menor custo possível.

O BatTransp do RTransp, tendo em conta a sua missão, regista um elevado número de apoio em transportes, situação que requer um esforço considerável dos condutores e das viaturas pelo facto de não se dispor do quantitativo desejável para as necessidades. As faltas verificadas no efectivo militar colocam significativos problemas na gestão dos recursos humanos com consequências no cumprimento de uma missão tão exigente e com grande empenhamento, quanto é a do RTransp.

O encargo operacional do RTransp é levado a cabo por uma CTransp, que integra as FApG da FOPE, função que assume uma importância fundamental na persecução da missão do RTransp. O seu levantamento é uma das tarefas mais importantes, contudo também esta tem sido afectada pela escassez de meios humanos e materiais.

Os transportes administrativos inerentes à sustentação da vida corrente da Unidade exigem viaturas adequadas, que na realidade não existem em número suficiente. Actualmente, este facto é atenuado socorrendo-se à cativação de viaturas junto da Repartição de Transportes da DMT.

É ainda de referir o impacto negativo que o facto dos pedidos de apoio em transportes, das diferentes UEO, na sua maioria, serem solicitados com apenas 1 a 2 dias de antecedência e, quase todos, referirem “urgência” nos pedidos. Situação que colide com as exigências da

norma de execução permanente (NEP) DMT.40.985/26A, que prevê, que os pedidos devem dar entrada na DMT com uma antecedência mínima de 5 dias úteis ao dia da execução.

Numa área em que os recursos humanos e materiais se complementam, e em que a escassez de meios, o envelhecimento do parque automóvel e a crescente dificuldade na obtenção de recursos humanos são uma realidade, é necessário um grande esforço de planeamento, rigor e racionalização dos meios, de forma a garantir uma adequada capacidade de resposta às constantes solicitações de apoio.

2. Planeamento e gestão do apoio em transportes

Nesta secção, iremos descrever as actividades de planeamento e gestão do apoio em transportes, incidindo essencialmente nas actividades realizadas na DMT e no RTransp. Para possibilitar esta descrição foram utilizados essencialmente três métodos exploratórios de recolha de dados: documentos e publicações; entrevistas; e observação directa. E, foi também consultada a Directiva de Comando do RTransp.

Os documentos e publicações utilizados nesta fase foram essencialmente NEPs da DMT, que possibilitaram tomar conhecimento do que se encontra regulamentado.

Nesta etapa as entrevistas aplicadas tiveram um cariz essencialmente exploratório, podendo ser consideradas breves conversas com os responsáveis nas áreas de coordenação e gestão, tanto da DMT como do RTransp. Este tipo de recolha de informação é importante, pois podemos, por um lado, tomar conhecimento de situações que não se encontram regulamentadas, obtendo, por outro lado, o feedback da forma como são aplicadas as normas por quem lida na prática com as situações.

A observação directa foi basicamente na sua vertente informal, visto termos feito um misto entre a observação directa e entrevistas exploratórias, podendo assim à medida que iam sendo explicados os procedimentos, também se verificava como efectivamente esses procedimentos se realizavam.

Esta primeira fase, de recolha de dados, decorreu entre 23 de Fevereiro e 6 de Março de 2009 no RTransp, e entre 9 e 13 de Março de 2009 na Repartição de Transportes da DMT.

2.1 Recepção dos pedidos de apoio

Os procedimentos gerais relativos ao apoio em transportes estão previstos na NEP DMT.40.985/26A de 25 de Novembro de 2008. Como complemento a esta NEP, realizamos entrevistas exploratórias, através das quais pudemos completar esta descrição, para uma melhor compreensão do caminho que seguem os pedidos de apoio em transporte.

O circuito que respeita ao processo dos pedidos de apoio tem início com a recepção dos pedidos na Repartição de Apoio Geral da DMT, após a recepção do pedido este é encaminhado para o MGen Director da DMT, para que este tome conhecimento e para dar o seu parecer sobre a pertinência e a possibilidade da prestação do apoio. Quando os pedidos seguem para o MGen Director da DMT, é simultaneamente enviada uma cópia dos pedidos para conhecimento da Repartição de Transportes da DMT, procedimento importante devido aos curtos prazos entre a recepção do pedido e a prestação do apoio, esta cópia do pedido funciona unicamente como documento de trabalho, não dispensando a recepção do pedido com o despacho do MGen Director da DMT. Na Repartição de Transportes da DMT, o pedido passa em primeiro lugar pelo Chefe da Repartição, encaminhando posteriormente para a respectiva secção. Caso os pedidos de apoio digam respeito a viaturas de transporte terrestre o pedido é encaminhado para a Secção de Transportes Terrestres. É esta secção, que em estreita ligação com a SOT do RTransp, providencia o apoio em transportes à unidade requisitante. Já no RTransp, mais especificamente na SOT, está a gestão operacional dos meios disponíveis, sendo aqui que se processa na prática o apoio, podendo considerar que todo o processo do pedido, até chegar à SOT, não passa de procedimentos de autorização e planeamento geral, cabendo à SOT a gestão efectiva dos meios, humanos e materiais.

Efectuando uma hierarquia no que diz respeito ao tratamento dos pedidos, e considerando uma estrutura piramidal. Podemos considerar que a gestão de topo é da competência dos mais altos escalões, da responsabilidade do MGen Director da DMT onde é feita uma primeira filtragem aos pedidos de apoio. Descendo para uma gestão intermédia, poderemos considerar que é feita ao nível da Repartição de Transportes, onde se tem uma noção mais direccionada da necessidade e disponibilidade dos meios. Ao nível mais baixo da gestão, a gestão operacional, pode ser atribuída ao RTransp, pois é aqui que estão localizados os meios, e é a este nível que se ultrapassa o simples planeamento e se tem a responsabilidade de pôr em prática os apoios em transporte.

Como já referimos, desde a entrada do pedido na Repartição de Apoio Geral da DMT até ao apoio efectivo prestado pelo RTransp é percorrido um circuito que demora algum tempo, não permitindo margem temporal para uma boa gestão. Desta forma, para minimizar o tempo do planeamento e gestão dos apoios, foram implementadas medidas, que entre outras ao abrigo da NEP DMT.40.985/26A, contemplam dar conhecimento do pedido de apoio ao RTransp ao mesmo tempo que é enviado o pedido para a DMT.

2.1.1 Documentos processados

Os pedidos de apoio em transporte são elaborados em suporte escrito pela entidade que solicita o apoio em transportes e devem ser preenchidos conforme modelo próprio¹⁴. Regra geral os pedidos são enviados por fax para a DMT com conhecimento ao RTransp. Após ter sido recebido pela Repartição de Apoio Geral da DMT, com a antecedência mínima de 5 dias¹⁵, o pedido é encaminhado para a Repartição de Transportes da DMT, que recebe os pedidos e os ordena utilizando um critério de prioridade. Regra geral, o critério de ordenação é a proximidade da data do apoio, salvo se houver alguma indicação superior para que seja adoptado outro critério. O tratamento dos pedidos é efectuado, numa primeira fase, em coordenação com a SOT do RTransp, para que seja possível, de entre as disponíveis, a escolha de uma viatura, seguindo-se a atribuição de um número de verbete ao apoio que vai concedido. Simultaneamente, é feito um registo manual, numa agenda, onde se escreve na página do respectivo dia de início do serviço: a que entidade se vai prestar o serviço, a duração e a viatura que está destinada a realizar o apoio em transportes. Este registo funciona como uma forma de controlo dos serviços que vão ser prestados. Com base nesta coordenação, a Repartição de Transportes da DMT elabora um verbete que serve como justificação à prestação do apoio, após ser elaborado (impresso) fica arquivada na Repartição de Transporte da DMT uma cópia (quaduplicado) e são enviadas 3 cópias (original, duplicado e triplicado) ao RTransp, para este proceder à respectiva cobrança do serviço, sobre a entidade que suporta os encargos¹⁶.

2.1.2 Sistemas de gestão de informação

Vários sistemas de gestão de informação são utilizadas pelas UEO em estudo, algumas possibilitam meramente uma consulta interna, poucas permitem um intercâmbio de informação em tempo útil.

Primeiramente, na Repartição de Transportes da DMT é utilizada uma base de dados simples em Access¹⁷. Esta permite a criação e a consulta interna de verbetes que, posteriormente, serão enviados em suporte papel, à SOT do RTransp. Completando estas funcionalidades, fornece alguns dados estatísticos sobre os verbetes criados, como por

¹⁴ NEP DMT.40.985/26A de 25 de Novembro de 2008, Anexo A – Modelo de Pedido de Transporte.

¹⁵ Conforme a NEP DMT.40.985/26A de 25 de Novembro de 2008.

¹⁶ Os encargos que o RTransp cobra são baseados apenas na despesa com o combustível.

¹⁷ Ver no Anexo B – Fotografia 3 – Ambiente da base de dados existente na DMT.

exemplo, os pedidos que foram satisfeitos e os que não foram satisfeitos. No entanto, esta é uma forma de gestão de informação limitada, pois não permite partilhar os dados inseridos com outras aplicações, nem funciona em rede, apenas localmente, o que não permite que os dados sejam consultados ou inseridos noutros computadores que não sejam os da Repartição de Transportes da DMT.

Como base de dados e ferramenta de apoio à decisão, a DMT utiliza a aplicação informática chamada GRW¹⁸, usada pela maioria das UEO do Exército. Esta aplicação é uma das poucas que tira partido da utilização das infra-estruturas de rede, permitindo consultar, com a devida autorização, quais as viaturas orgânicas de cada UEO do Exército. Possibilita, desta forma, ao órgão decisor ter uma noção mais precisa da realidade relativamente aos meios próprios da UEO que está a solicitar apoio.

Na SOT do RTransp, as ferramentas mais utilizadas para o controlo e gestão dos apoios em transporte são os mapas de situação de viaturas (SITVIAT)¹⁹. Estes mapas mais não são do que folhas de cálculo com informações relativas às viaturas, completadas por uma base de dados em Access, onde é possível inserir e consultar os dados relativos aos condutores. Tanto os mapas SITVIAT como a base de dados Access são limitadas, considerando que não permitem partilhar informação, funcionando apenas localmente. Mais, o registo e controlo dos pedidos de apoio em transporte são feitos manualmente, numa agenda, onde se regista na folha do respectivo dia do serviço as indicações de nomeação do condutor e da viatura, que vão realizar o apoio em transportes.

A Repartição de Transportes da DMT e a SOT do RTransp partilham alguns mapas com informações que auxiliam a coordenação das prestações dos apoios em transporte. Essa troca de informação é realizada essencialmente através de e-mail, entre outros trocam informações do mapa SITVIAT, a folha de cálculo com as informações das viaturas, como a matrícula, a situação das viaturas (operacionais, avariadas ou incapazes), observações sobre as viaturas, entre outras.

Paralelamente, a Secção Logística (SecLog) do RTransp regista também informações sobre as viaturas, embora esse registo tenha apenas uma vertente de registo orgânico, ou seja, sobre o material existente à responsabilidade do RTransp, não tendo qualquer ligação com os apoios prestados. As informações introduzidas na SecLog são inseridas na aplicação GRW, onde consta o registo de todo o material orgânico da unidade, incluindo as viaturas. A utilização

¹⁸ Ver no Anexo B – Fotografia 1 – Ambiente da aplicação informática GRW.

¹⁹ Ver no Anexo B – Fotografia 2 – Ambiente da base de dados SITVIAT.

desta aplicação, que funciona em rede, permite que utilizadores exteriores à SecLog acessem aos dados inseridos.

Quanto à SecMan do RTransp observamos que também mantinha um registo independente feito em folhas de cálculo elaboradas pelos próprios elementos da Secção. A informação registada era a que o Chefe da SecMan considera necessária, não existindo nenhuma aplicação que exigisse o preenchimento de dados específicos. Também esta é uma aplicação local onde só através dos computadores da secção é possível ter acesso aos dados, não permitindo a partilha de informação.

Grande parte das aplicações informáticas às quais tivemos acesso funcionam apenas localmente ou, se permitem partilha, é apenas ao nível da secção, não facilitando a partilha da informação. A maioria das aplicações são bases de dados, elaboradas pelos próprios elementos das secções, que sentiram a necessidade de criar algum suporte para o seu próprio controlo, não existindo, na maioria das vezes, mapas padronizados que permitissem a troca de informações e o cruzamento de dados entre os diversos registos.

Devido à não utilização das infra-estruturas de rede nas aplicações informáticas, verificamos que, aos nos dirigimos a uma secção requerendo determinada informação, iremos obter resultados diferentes dependendo da secção onde é consultado o mapa. Existe, não só duplicação de trabalho, mas como os dados são inseridos por pessoas diferentes com critérios de avaliação diferentes, acabam por ser introduzidas, por exemplo, diferentes descrições. Estas discrepâncias dificultam assim o cruzamento útil de dados fornecidos pelos mapas que, supostamente, deveriam conter o mesmo tipo de informação.

2.2 Gestão de Meios

A gestão do apoio em transportes, em particular, a utilização das viaturas de reserva do Exército, está a cargo da Repartição de Transportes da DMT. Contudo, as viaturas e os condutores estão fisicamente localizados no RTransp, o que faz com que a gestão efectiva dos meios seja da responsabilidade do RTransp, sempre conforme determinações da Repartição de Transportes da DMT.

Assim sendo, as descrições que fazemos de seguida têm origem no RTransp e na forma com é feita a gestão dos meios humano e materiais.

2.2.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos é feita pela SOT em conjunto com a respectiva companhia a que o militar pertence, que pode ser a CTPess ou a CTransp.

A gestão em termos de vivência diária como, por exemplo, o treino físico, a alimentação, o alojamento, isto é, tudo que os militares necessitam diariamente, é da responsabilidade da respectiva companhia a que pertencem.

A SOT é que tem a responsabilidade de nomear, conforme as necessidades e as disponibilidades, o pessoal que vai desempenhar algum apoio em transportes. Para apoio nesta escolha existe na SOT uma base de dados local, onde estão inseridos todos os militares que podem ser nomeados, assim como as suas habilitações. Esta base de dados, apesar de ser a única forma da SOT ter conhecimento da situação dos militares de cada uma das companhias, não é totalmente eficaz. Porque os dados inseridos e respectivas actualizações, da responsabilidade da SOT, chegam à secção pela mais variadas formas, telefonema, e-mail ou contacto informal directo com algum responsável da Companhia. Numa tentativa de complementar esta base de dados, criou-se uma folha de cálculo, onde estão inseridos todos os elementos que podem ser nomeados, elaborando-se um mapa anual com os empenhamentos programados, onde já se pode ter uma primeira noção, quanto à disponibilidade do elemento que se pretende nomear. Embora este esteja sujeito a alterações, pois podem surgir imprevistos, este mapa, é uma boa base para um planeamento em termos de capacidade disponível.

Com a rotina, quem está a nomear o pessoal, como está dentro da capacidade disponível em termos de meios humanos e sabe quem já foi nomeado, apoiando-se na base de dados dos condutores, rapidamente escolhe um elemento disponível que realize o apoio, ou pelo contrário, consegue concluir que não existe capacidade ou disponibilidade de pessoal habilitado para desempenhar determinado apoio pretendido.

2.2.2 Gestão de Meios Materiais

As viaturas de reserva do Exército estão organicamente à responsabilidade da Repartição de Transportes da DMT mas, fisicamente, estão localizadas no RTransp.

O controlo geral das viaturas é feito pela SecLog do RTransp, pois é aqui que se encontra todo o material a carga do Regimento, incluindo as viaturas. A este nível não se consegue consultar o estado da viatura, apenas permite saber que viaturas estão à responsabilidade do RTransp e em que data entraram na orgânica do mesmo.

A responsabilidade da gestão diária e da respectiva manutenção/conservação dessas viaturas está a cargo do parque automóvel a que pertencem, do parque automóvel da Companhia de Transporte de Pessoal ou do parque automóvel da Companhia de Transportes do RTransp. É o parque automóvel que controla o estado das viaturas, nomeadamente, através

da quilometragem, e considera a necessidade das viaturas serem dirigidas para reparações ou revisões periódicas. A principal ferramenta de apoio que o parque automóvel possui para o seu controlo são os mapas SITVIAT, além do controlo pessoal que cada chefe de parque possui, como sejam, quadros onde registam informações importantes que não podem ser esquecidas.

Todas as folhas de cálculo como os mapas SITVIAT, são para controlo local, não existindo troca de informação através desses mapas, a alteração do estado de uma viatura, normalmente é relatada via telefone para as secções que necessitem dessa informação, entre elas a SOT. Quem tem a necessidade de saber quais os meios disponíveis para nomear e cumprir os apoios em transporte solicitados.

A SecMan apronta as viaturas que lhe são encaminhadas e faz com que todas as viaturas que chegam à secção sejam levadas para a respectiva área de trabalho, oficina, pintura ou revisão, entre outras, de forma, a que, o mais rapidamente possível, possa ser entregue ao parque para que os meios disponíveis para cumprir as solicitações não sejam ainda mais reduzidos.

Em todas as secções onde são utilizados os mapas SITVIAT, têm que ser introduzidas as alterações manualmente e, em cada uma delas separadamente, não sendo possível efectuar alterações numa secção, e as bases de dados das restantes serem actualizadas automaticamente. Cada secção trabalha com uma base de dados local, o que implica a duplicação do trabalho de inserção, visto não haver ligação entre as aplicações dos diferentes locais de trabalho.

3. Dados Recolhidos

De seguida expomos as informações mais relevantes recolhidas na fase de recolha de dados, excluimos neste ponto as entrevistas, pois devido à importância que os dados revelam, serão tratadas isoladamente.

3.1 Meios disponíveis

Em termos de idade das viaturas, de forma a facilitar a leitura da informação agrupamos os dados em seis grupos, que correspondem respectivamente à idade das viaturas em anos. Aos grupos fez-se a seguinte correspondência: 0-5, viaturas com registo entre 2005 e 2009; 6-10 viaturas com registo entre 2000 e 2004; 11-15 viaturas com registo entre 1995 e 1999, 16-20

viaturas com registo entre 1990 e 1994, 21-25 viaturas com registo entre 1985 e 1989; 26-30 viaturas com registo entre 1980 e 1984²⁰.

Num total de 144 viaturas analisadas, repartidas da seguinte forma:

Quadro 2 – Idade das viaturas

Idade em Anos	26-30	21-25	16-20	11-15	6-10	0-5	
Data de registo	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	TOTAL
Nº Viaturas	2	14	27	40	47	14	144
	1%	10%	19%	28%	33%	10%	100%

Quanto à tipologia das viaturas, utilizamos a classificação civil, para assim pudermos enquadrar as viaturas com a respectiva habilitação de condução. Consideramos quatro categorias: categoria B correspondente às viaturas ligeiras²¹; categoria C as viaturas pesadas de mercadorias²²; categoria C+E as viaturas pesadas de mercadorias com reboque²³; categoria D as viaturas pesadas de passageiros²⁴.

As 144 viaturas encontram-se repartidas do seguinte modo²⁵:

Quadro 3 – Categorias das viaturas

Categoria	Cat. B	Cat. C	Cat. C+E	Cat. D	TOTAL
Nº Viaturas	86	34	8	16	144

O estado das viaturas pode ser considerado Operacional ou Inoperacional. Considerando que o estado de uma viatura é operacional se esta se encontrar em parque pronta a prestar algum apoio, ou se esta a desempenhar algum apoio. E qualificamos com Inoperacional as viaturas que estão em reparação e as que estão por algum outro motivo incapazes de responder a qualquer solicitação de apoio.

²⁰ Ver em Anexo A: Gráfico 3 - Idade das Viaturas.

²¹ Ver em Anexo B: Fotografia 4 e Fotografia 5.

²² Ver em Anexo B: Fotografia 6.

²³ Ver em Anexo B: Fotografia 7.

²⁴ Ver em Anexo B: Fotografia 8 e Fotografia 9.

²⁵ Ver em Anexo A: Gráfico 5 – Categoria das viaturas.

Em Fevereiro de 2009, encontravam-se em estado de Operacional 118 viaturas e em estado de Inoperacional 26 viaturas²⁶.

3.2 Recursos humanos

O pessoal disponível para prestar o apoio em transporte encontra-se espalhado pelos diversos postos da classe de praças, o critério que utilizamos para agrupar os dados foram as habilitações de condução. Sendo que o mínimo de habilitações que cada condutor possui é a categoria B e a Categoria C. Independentemente do posto do militar (condutor), consideramos três grupos. Assim, os grupos em termos de habilitações são: Categoria B e C para os condutores que possuem as habilitações para conduzir viaturas de categoria B e C; Categoria B e C+E para os condutores que possuem as habilitações para conduzir viaturas de categoria B, C e C+E; categoria B, C+E e D para os condutores que possuem as habilitações para conduzir viaturas de categoria B, C, C+E e D.

Os condutores encontram-se distribuídos pelas CTPess e pela CTransp, e agrupam-se da seguinte forma:

Quadro 4 – Habilitações dos condutores

Habilitações	Cat. B e C	Cat. B e C+E	Cat. B, C+E e D	TOTAL
Transportes	52	9	9	70
CTPessoal	28	4	10	42
TOTAL	80	13	19	112

O total de condutores em Dezembro de 2005 era de 103, em 2006 o RTransp possuía 97, em Dezembro de 2007 estavam contabilizados 98 condutores, e em Dezembro de 2008 constavam 112 condutores. Sendo que existe uma variação ao longo do ano do número de condutores, por diversas razões, consideramos os condutores no registo do mês de Dezembro de cada ano²⁷.

3.3 Apoios prestados

Os dados recolhidos em relação aos apoios prestados incidiram essencialmente no número de apoios prestados, os quilómetros percorridos em apoio, os passageiros e a carga

²⁶ Ver em Anexo A: Gráfico 4 - Situação das Viaturas.

²⁷ Ver em Anexo A: Gráfico 6 – Condutores disponíveis.

transportados, e o número de horas a prestar apoio em transportes com as viaturas de reserva do Exército.

O quadro seguinte descreve estes elementos, entre 2005 e 2008²⁸.

Quadro 5 – Apoios prestados

	Nº Serviços	Quilómetros	Nº Passageiros	Carga (Ton.)	Horas Serviço
2005	775	313.754	7.831	348.015	16.087
2006	1.245	456.522	11.233	548.823	21.658
2007	2.150	965.650	15.465	2.035.512	30.648
2008	2.100	796.901	14.723	1.900.130	29.400

Segundo dados recolhidos na Repartição de Transportes da DMT, no ano de 2008, foram efectuados 2361 pedidos de apoio em transporte, desses, foram satisfeitos 2205 e não foram satisfeitos 156. Existe uma diferença de 105 pedidos de apoio em transportes comparativamente aos dados recolhidos no RTransp, essa diferença reflecte os pedidos satisfeitos sem o recurso às viaturas de reserva do Exército.

3.4 Despesas

Consideramos três tipos de despesas, a manutenção das viaturas, os vencimentos dos condutores e o combustível consumido, que, em conjunto, reflectem o total das despesas com os apoios em transporte prestados.

Das despesas com a manutenção englobamos todo o tipo de reparações, as programadas e as inopinadas e ainda o montante dispendido com as inspecções periódicas obrigatórias (IPO).

As reparações podem ser divididas em três tipos, a manutenção de 2º Escalão, a manutenção de 3º Escalão e os Pedidos de Autorização de Reparação (PAR). Na manutenção de 2º Escalão estão incluídas essencialmente as despesas com as revisões programadas, na manutenção de 3º Escalão estão as despesas com reparações de montante elevado, considerando montante elevado qualquer reparação acima de 500 Euros, e por último os PAR que é onde se incluem as reparações de montante elevado e que não estava prevista verba para cobrir essa despesa.

²⁸ ver em Anexo A: Gráfico 7 - Número de serviços prestados.

O quadro seguinte diz respeito às despesas com manutenção das viaturas do RTransp, no ano de 2008²⁹.

Quadro 6 – Despesas de manutenção

Tipo de Despesa	2º Esc.	3ºEsc.	PAR	IPO	TOTAL
Montante em Euros	65.140	137.752	186.943	5.460	395.296

Quanto às despesas com os condutores foram consideradas com base no salário bruto dos diversos postos dos condutores do RTransp. Tomamos como referência os salários brutos de Fevereiro de 2009³⁰.

Quadro 7 – Salários dos condutores

Posto	Salário Bruto	Nº Condutores	TOTAL
CADJ	895,88 €	4	3.583,52 €
1CAB	756,40 €	11	8.320,40 €
2CAB	714,55 €	16	11.432,80 €
SOLD	644,79 €	81	52.227,99 €
TOTAL (ANUAL)		14 Meses	1.057.905,94€

E, os valores que consideramos com as despesas de combustível foram feitos multiplicando o preço por litro praticado pela empresa fornecedora pelo abastecimento realizado pelas viaturas, considerando igualmente os abastecimentos que as viaturas fizeram noutras Unidades que não o RTransp.

Foi feita uma separação mensal das despesas com combustível, devido às grandes variações nos preços do combustível, tentando espelhar uma despesa o mais próximo possível da realidade. O preço por litro de combustível foi a constante nas informações mensais enviadas pela empresa fornecedora ao RTransp.

No quadro seguinte podemos ver separadamente a quantidade, em litros, de abastecimentos efectuados no RTransp e a quantidade, em litros, abastecida em outra unidade.

²⁹ Ver em Anexo A: Gráfico 8 – Despesas de manutenção e Gráfico 9 - Despesas com apoios prestados.

³⁰ Ver em Anexo A: Gráfico 9 - Despesas com apoios prestados.

Quadro 8 – Despesa em combustível

	Abastecimentos	Outra UEO	TOTAL (Lt.)	Preço por Litro	TOTAL
Dez-08	12.422	2.732	15.154	1,038	15.729,85 €
Nov-08	15.924	2.320	18.244	1,110	20.250,84 €
Out-08	16.153	3.626	19.779	1,222	24.169,94 €
Set-08	5.226	0	5.226	1,270	6.637,02 €
Ago-08	4.406	2.369	6.775	1,346	9.119,15 €
Jul-08	13.599	2.107	15.706	1,391	21.847,05 €
Jun-08	13.648	1.169	14.817	1,383	20.491,91 €
Mai-08	17.501	2.281	19.782	1,295	25.617,69 €
Abr-08	15.354	3.297	18.651	1,277	23.817,33 €
Mar-08	11.976	2.075	14.051	1,207	16.959,56 €
Fev-08	8.423	8.120	16.543	1,142	18.892,11 €
Jan-08	10.439	6.478	16.917	1,162	19.657,55 €
			181.645		223.189,99 €

No ano de 2008, e considerando o total abastecido, 181.645 litros de combustível, foram gastos, aproximadamente, 223.190 Euros com as viaturas do RTransp³¹.

4. Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas³² estruturadas no RTransp, e atendendo às responsabilidades das entrevistas foi entregue um guião³³ antecipadamente, de forma a estes se prepararem e recolherem a informação que considerassem necessária. As entrevistas realizaram-se entre 15 e 22 de Abril, sendo entrevistados, o Cmdt do RTransp Coronel (COR) de Artilharia (ART) Caetano de Sousa, o Cmdt CTransp Capitão (CAP) Técnico de Transportes (TTRAS) Moraes que respondeu pelo Comandante do Batalhão de Transportes do RTransp, e o Chefe da SOT do RTransp Alferes (ALF) Regime de Contrato (RC) Pereira.

Das entrevistas realizadas permitimo-nos transcrever aspectos relevantes, sem desvirtuar o conteúdo das respostas por vezes muito extensas, que nos foram gentilmente fornecidas.

³¹ Ver em Anexo A: Gráfico 9 - Despesas com apoios prestados.

³² Ver em Anexo E – Respostas das entrevistas.

³³ Ver em Anexo D – Guião de entrevista.

1. O Cmdt BatTransp e o Chefe da SOT afirmaram sem hesitação que os meios disponíveis não são suficientes. E, embora o Cmd do RTransp tenha respondido que de uma forma geral os meios poderiam ser suficientes, admitiu que existem algumas limitações e por vezes desadequação da frota para os múltiplos apoios solicitados.
2. Independentemente da avaliação geral, a resposta foi unânime quanto a afirmar que o parque envelhecido é a principal razão da dificuldade em acompanhar a totalidade dos pedidos de apoio de forma eficaz e adequada. Contudo, foram apontadas outras razões que não foram tratadas ao longo deste trabalho. As longas distâncias e serviços exaustivos a que as viaturas estão sujeitas, a constante troca de condutores das viaturas e, os apoios a exercícios que implicam que as viaturas circulem em estradas em mau estado.
3. Quanto às formas de gestão de frota, as respostas foram variadas. O Cmdt do RTransp é da opinião que a frota tem de ser repensada quanto à forma de aquisição de novas viaturas, por sua vez o Cmdt BatTransp considera que o parque envelhecido origina demasiadas avarias e consequentes gastos de manutenção, o Chefe da SOT aponta para o mau serviço que pode ser prestado devido às limitações e problemas resultantes da idade excessiva das viaturas.
4. Relativamente aos recursos humanos presentes no RTransp, o Cmdt do RTransp admite que os recursos humanos são suficientes embora devam ser sabiamente geridos, o Cmdt BatTransp acredita que os recursos humanos nunca são suficientes, acrescentando que, quanto mais capacidade houver mais pedidos são recebidos, o Chefe da SOT considera que os condutores são sobrecarregados, sendo difícil com os actuais fazer uma escala em que lhes seja permitido descanso, no entanto focou que as 8h diárias de descanso são, por norma, respeitadas.
5. No tema das ferramentas informáticas existentes e utilizadas na gestão dos meios, todas as respostas convergem para a mesma conclusão. As ferramentas informáticas existentes são muito deficitárias, mas são as utilizadas na actual gestão. Sistemas de gestão de frotas e gestão de movimentos adequados seriam, de acordo com as entrevistas, uma ferramenta importante.

6. Quanto à utilização eficiente dos meios informáticos existentes, já se verificou respostas controversas. O Cmdt RTransp afirma que os utilizadores não tiram o máximo proveito das aplicações existentes, contudo, considera que é necessário melhorar e adequar as aplicações existentes às reais necessidades e particularidades de uma frota do Exército. Diferentemente, o Cmdt BatTransp e o Chefe da SOT são da opinião que os utilizadores tiram o máximo proveitos das aplicações, estas é que são bastante limitadas. E, deveriam ser adoptadas novas aplicações tendo em conta a realidade do Regimento.
7. Relativamente às formas de processamento de pedidos, as respostas são controversas. O Cmdt do RTransp e o Cmdt BatTransp concluíram que a forma como são processados os pedidos carece ainda de grandes ajustamentos. O Chefe da SOT, diferentemente, é da opinião que o sistema está bem concebido. Contudo, todos concordam que os prazos mínimos não são respeitados por parte das entidades solicitadoras, o que põe em causa a forma como deveriam ser, preferencialmente, processados os pedidos.
8. Quanto à organização estrutural e pontos a melhorar, também se obtiveram respostas diversas. O Cmdt do RTransp considera que deveria ser implementada uma política direccionada, pensada e adequada aos meios existentes e à realidade do Exército, e deveria adequar-se a frota com os objectivos consignados. Por seu turno, o Cmdt BatTransp pensa ser necessário respeitar o princípio da centralização, e que neste âmbito, a gestão dos transportes de todo o Exército deveria estar numa única entidade com capacidade de a exercer convenientemente. O Chefe da SOT afirma que os principais aspectos a melhorar têm a ver com os efectivos disponíveis e com a renovação da frota, visto a actual estar muito envelhecida.

Foi ainda realizada uma entrevista³⁴ espontânea na empresa TRACAR em Santa Iria da Azóia, onde o entrevistado respondeu sobre os pontos-chave desta análise, nas quais deu a sua opinião com base na sua experiencia profissional como gestor de uma empresa de transportes. A entrevista decorreu no dia 28 de Abril de 2009, e foi entrevistado o Sr. Pedro Dinis, responsável pela empresa TRACAR em Santa Iria da Azóia.

³⁴ Ver em Anexo F – Entrevista TRACAR.

CAPITULO VI - Relatório do Estudo de caso

1. Críticas

1.1 Meios disponíveis

Podemos reflectir sobre algumas deduções conseguidas através da análise dos dados obtidos.

Apenas 7% dos pedidos efectuados³⁵ à Repartição de Transportes da DMT não foram satisfeitos, ou seja, dos 2.361 efectuados apenas 156 não foram satisfeitos³⁶. Sem mais informação poderíamos ser tentados a dizer que o número de viaturas disponíveis esta muito próximo do ideal, pela pequena percentagem de pedidos não satisfeitos. Contudo, se considerarmos que das viaturas disponíveis, 82% estavam operacionais e 18% estavam inoperacionais³⁷, já somos levados a tomar posição diferente.

A informação relativa à idade das viaturas, permite-nos verificar que, 58% das viaturas têm mais de 10 anos, e apenas 10% das viaturas têm menos de 5 anos³⁸, reflectindo um parque automóvel muito velho e pouco operacional, obrigando a ter um número maior de viaturas, com todas as despesas e implicações que isso acarreta, para poder ter em situação de operacionalidade viaturas suficientes para responder às solicitações.

Outro problema que gostaríamos de realçar, considerando a idade das viaturas são as questões ambientais. Diariamente, em todo o mundo, discutem-se novas formas para minimizar o impacto ambiental dos meios de transporte. Um exemplo da preocupação sobre os problemas ambientais está no Comunicado da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho, que refere logo na introdução que *“As emissões dos meios de transporte são prejudiciais para a saúde, afectam negativamente a qualidade do meio ambiente local e contribuem de forma significativa e crescente para as alterações climáticas. As emissões de CO2 do sector rodoviário são hoje 30% superiores ao que eram em 1990 e o transporte é o único sector da economia em que se prevê que continuarão a aumentar.”* (Comunicado da Comissão ao Parlamento e ao Conselho, 8 de Julho de 2008, p. 2). No entanto, não há nenhuma

³⁵ Ver em Anexo A: Gráfico 2 – Pedidos de apoio recebidos na DMT.

³⁶ Ver em Anexo A: Gráfico 1 – Número de pedidos recebidos na DMT.

³⁷ Ver em Anexo A: Gráfico 4 – Situação das viaturas.

³⁸ Ver em Anexo A: Gráfico 3 – Idade das viaturas.

preocupação por parte do Exército relativamente a este ponto. Permitindo-se utilizar viaturas muito velhas que poluem muito, contrariamente ao que se impõem à sociedade civil, que é optar por viaturas novas, construídas tendo em atenção a redução da poluição.

1.2 Recursos humanos

Neste ponto, devemos ter em consideração que o número de condutores vai variando durante o ano, contudo, os dados aqui apresentados dizem sempre respeito ao mês de Dezembro do respectivo ano.

O total de condutores dos últimos 4 anos sofreu um ligeiro aumento, entre o ano de 2005 e o ano de 2008, respectivamente de 103 para 112³⁹. Sendo que houve um aumento considerável dos apoios em transporte efectuados entre 2005 e 2009, respectivamente 775 serviços e 2.100 serviços, um aumento em 2008 de cerca de três vezes mais apoios prestados que em 2005⁴⁰, o aumento no número de condutores surge como insuficiente.

Pois, este aumento drástico do número de apoios prestados, indica-nos que os condutores actualmente têm que fazer muito mais serviços, visto o aumento dos condutores não ter acompanhado o aumento dos apoios solicitados. E, sabendo que a actividade de condução é uma tarefa desgastante, que tem muitas vezes a responsabilidade de transportar pessoas, o que obriga a uma atenção constante por parte do condutor, acresce-se o factor risco à sua responsabilidade, que se pode reflectir na capacidade de condução, e no desempenho dos condutores.

É ainda de considerar que os condutores não desempenham apenas a função de condutores, sendo muitas vezes chamados a desempenhar outras tarefas, ou mesmo a cumprir o serviço de escala a que os militares estão sujeitos, o que aumenta ainda mais as actividades desenvolvidas pelos condutores, e que regularmente se vêem privados de fins-de-semana.

“A observação sistemática e profunda do factor humano é básica para estimular os indivíduos a participar nas tarefas e obter satisfação no trabalho.” (Ferreira, 2001, p. 47).

1.3 Apoios prestados

Como podemos observar⁴¹ o número de apoios prestados aumentou significativamente, passando de 771 apoios prestados em 2005 para 2.100 apoios em 2008. Numa primeira análise

³⁹ Ver em Anexo A: Gráfico 6 – Condutores disponíveis.

⁴⁰ Ver em Anexo A: Gráfico 7 – Serviços prestados.

⁴¹ Ver pág. 37: Quadro 5 – Apoios prestados.

consideramos que este aumento surgiu com a reestruturação de 2006, com a passagem do BST para o actual RTransp.

Contudo, este aumento de apoios prestados não foi acompanhado pelo aumento das disponibilidades, nem dos meios humanos nem das viaturas, o que implica, necessariamente, uma sobrecarga nos meios existentes.

1.4 Despesas

Estudamos três áreas para obter o custo dos apoios prestados, a manutenção das viaturas, o custo do combustível e os salários dos condutores. Num total de 1.676.391,63 Euros, encontra-se repartido respectivamente 395.295 Euros, 223.189 Euros e 1.057.905,94 Euros⁴².

Em termos de repartição das despesas, e considerando como exemplo a empresa TRACAR, as percentagens não correspondem.

No RTransp, temos como principal despesa, com cerca de 63%, o custo com pessoal enquanto na TRACAR é considerada a segunda despesa mais relevante, o que pode ser reflexo de uma pobre gestão de pessoal. Segundo o Sr. Pedro Dinis, responsável pela TRACAR, *“8 condutores são capazes de fazer o trabalho de 10, precisam é de estar motivados e serem compensados”*. Se existir esta preocupação como os recursos humanos é possível aumentar o desempenho e reduzir a despesa com pessoal.

A despesa com manutenção, reflete no RTransp um total de 24% da despesa, e é evidenciada na TRACAR, das três despesas como a menos relevante. Esta despesa pode ser apontada com uma das causas do parque de viaturas estar envelhecido.

“A reparação dos veículos deve ser ponderada de forma a evitar reparações insuficientes, que resultem na deterioração progressiva das condições do veículo e eventualmente em problemas mais sérios, ou reparações excessivas que são dispendiosas e desnecessárias.” (Introdução ao Sistema de Gestão de Transportes da Transaid, Maio 2007, p. 18).

Na prática a viabilidade das reparações não é ponderada, porque, a aquisição de viaturas é um processo muito moroso e depende de decisões superiores, o que faz com que, por vezes, sejam realizadas reparações de montantes muito elevados que não se justificam tomando em consideração o valor da viatura. É uma das medidas necessárias para que o

⁴² Ver em Anexo A: Gráfico 9 – Despesas com apoios prestados.

parque automóvel não seja reduzido substancialmente, não existindo a possibilidade de, em tempo útil, substituir alguma viatura que não seja viável a sua reparação.

Foi-nos apontado na empresa TRACAR, o combustível como a despesa mais relevante com cerca de 40% da despesa total, o que não representa o mesmo no RTransp, onde as despesas com o combustível apenas contabilizam 13% das despesas totais. Certamente que viaturas com idade avançada consomem mais que viaturas novas, o que podemos concluir que não são as despesas com o combustível que estão baixas, as despesas com pessoal e com a manutenção é que estão muito elevadas.

1.5 Sistemas de gestão de informação

“No longo prazo, nenhuma empresa de transporte poderá evitar o uso de um sistema de gestão operacional informatizado.” (Sistemas informatizados de gestão operacional para transporte urbano, 2006, p.7).

Das nossas investigações pudemos apreciar que os sistemas existentes na gestão dos transportes não estão a acompanhar a evolução tecnológica. Em termos de infra-estruturas de comunicação, como é a rede informática, o Exército está equipado com intranet, que permite a comunicação segura entre as UEO, no entanto, esta não é aproveitada para troca de informações.

A grande limitação está no software, que em muitos casos é inexistente, apenas são utilizadas bases de dados criadas pelo próprio utilizador, bases de dados locais que não centralizam a informação. Na empresa TRACAR existe apenas uma aplicação informática que engloba uma vasta área da gestão dos transportes, numa única plataforma junta os dados da contabilidade, da tesouraria, da gestão de tráfego, da manutenção, entre outros, o que permite centralizar os dados recolhidos em cada uma das áreas possibilitando em qualquer altura obter o historial de uma viatura e saber todos os movimentos, reparações e custos atribuídos a cada uma das viaturas.

Não podemos atribuir responsabilidade apenas à falta de investimento em aplicações, embora seja um factor relevante, porque todos os esforços que se fazem em conceber aplicações tem o objectivo de auxiliar e apoiar as decisões dos meios humanos, mas são estes que devem estar receptivos e devem fazer com que o sistema implementado se torne vantajoso.

“Como sempre, o aparato tecnológico composto por hardware e software tem a função de fornecer informação para as pessoas. O preparo, a capacidade e a vontade de usa-las são

ingredientes essenciais para o sucesso do projecto.” (Sistemas informatizados de gestão operacional para transporte urbano, 2006, p.7).

2. Propostas

Considerando o curto prazo proporcionado a este estudo um período até 1 ano, seria precipitado estar a propor medidas definidas. Assim, para além das medidas que possam ser adoptadas a curto prazo propõem-se igualmente a elaboração de estudos complementares que possibilitem a adopção de medidas a médio e longo prazo.

2.1 Curto prazo

Em primeiro lugar, devem implementar-se medidas para que as unidades solicitadoras cumpram os prazos mínimos, só assim se pode começar a ter margem temporal para efectuar uma boa gestão. Visto já existir em NEP o tempo mínimo que deve ser cumprido, uma das medidas possíveis passa por esclarecer todas as unidades da obrigatoriedade dos prazos a cumprir, sob pena dos apoios prestados não terem a qualidade desejada.

Depois, considera-se necessário a elaboração de um estudo mais preciso para concretizar o princípio da centralização, ou seja, passarem todas as viaturas do Exército para a gestão da DMT, possibilitando assim uma gestão centralizada mais adequada ao Exército actual e às solicitações.

E, outra análise mais elaborada que permita esclarecer quais as viaturas que se adequam à realidade actual quer do Exército quer da sociedade, tendo em atenção as possíveis alterações organizacionais futuras. O nosso estudo permite-nos afirmar que só com um estudo exaustivo das necessidades actuais e futuras é possível adquirir uma frota adequada, de forma a efectuar uma reestruturação da frota e não apenas uma substituição das viaturas existentes.

Quanto às problemáticas levantadas pelas aplicações informáticas, considera-se necessário preparar uma análise, incluindo estudo piloto, para a implementação de uma aplicação de gestão integrada, onde seja possível através de uma única plataforma integrar as diversas áreas da gestão dos transportes, entre elas, a gestão do pessoal, a gestão de meios, a gestão de manutenção, a gestão de custos e a gestão de pedidos. Só com um projecto bem estruturado é possível implementar a ferramenta adequada. No entanto, é necessário os utilizadores serem motivados para a utilização das ferramentas, para permitir uma melhor avaliação do estudo piloto. Actualmente existe um estudo piloto de uma aplicação no RTransp, contudo, a aplicação em estudo não tem como objectivo a gestão integrada dos transportes,

estando mais voltada para a manutenção e custos, deixando de fora as principais áreas, como a gestão do pessoal e a gestão dos pedidos.

2.2 Médio / Longo Prazo

A médio/longo prazo, o nosso estudo demonstrou que a renovação da frota tem de ser uma prioridade, mas deve ser feita de uma forma adequada tendo em conta estudos previamente realizados. A substituição deve ser feita de uma forma contínua, realizando-se um progressivo abate das viaturas que o justifiquem, substituindo as que forem essenciais.

Centralizar os órgãos de planeamento e execução, preferencialmente localizado no mesmo espaço físico a SOT do RTransp e a Repartição de Transportes da DMT. Só assim é possível concentrar e processar os pedidos da melhor forma. Esta medida só pode ser implementada se existir uma boa ligação, de forma a accionar as companhias e os parques automóveis.

Implementar uma aplicação de gestão integrada que, baseada nos estudos, tenha em consideração as necessidades e particularidades do Exército. A ferramenta informática tem que suprir as limitações das bases de dados existentes, a implementação da aplicação deve ser acompanhada da respectiva formação dos utilizadores para que estes tirem o máximo proveito e rendimento das ferramentas de gestão.

3. Conclusões

De uma forma geral, na logística, consideramos que ao manter meios materiais e tecnológicos envelhecidos limitamos a actuação dos transportes, prejudicando, evidentemente, toda a área logística. Pois, como começamos por salientar, todas as funções logísticas se interligam e, para que seja possível uma logística adequada, é necessário um esforço equilibrado entre todas elas. Como tal, e considerando as exigências da logística nas demandas de um Exército profissional numa sociedade em plena globalização de mercados e de informação, as formas de gestão praticadas nos transportes também têm que se adequar a esta realidade.

Actualmente, quanto à organização dos transportes no Exército, nos aspectos que foram alvo de análise neste estudo, poderíamos concluir que, de uma forma geral, não têm acompanhado as mudanças verificadas a outros níveis, deixando para trás o propósito de se colocar ao nível de empresas do mesmo ramo.

Apesar de algum atraso na modernização dos meios, verificável pela falta de ferramentas informáticas aptas a acompanhar as exigências ou pela constante falta de meios

humanos e materiais, o processamento dos pedidos de apoio em transporte é efectuado da melhor forma tendo em conta os recursos disponíveis, que são, como noutras funções da logística, escassos e limitados. Reflectindo a capacidade do Exército em adaptar-se às novas exigências de um Exército profissional, sem quebrar os seus moldes burocráticos e hierarquizados, mantendo um orçamento contido, verifica-se um baixo número de pedidos não satisfeitos.

Considerando as limitações impostas a este Exército em mutação, entre Estado e empresa, observamos que a gestão das viaturas e condutores é feita de forma limitada, onde apenas existem registos de dados em bases de dados locais criadas pelos próprios utilizadores, com pouca troca de informação imediata ou autorizada. Chocando com a vontade declarada de entrar no mundo das novas tecnologias, demonstrando noutras áreas um avanço significativo em relação às empresas civis.

Os condutores, os meios humanos, como noutras funções são escassos, no entanto no âmbito do nosso trabalho verificamos, através das entrevistas apresentadas mas também através de conversas informais, que estes militares, na maioria soldados, completam um elevado número de serviços com recursos, muitas vezes, defeituosos ou deficitários, colocando em perigo não só a qualidade do serviço, como a segurança dos que usufruem dele.

Consideramos pouco pretensioso dizer que devemos repensar a forma de gerir a função transporte no Exército, cuja importância já não está a demonstrar, e inverter a lógica da aprendizagem, isto é, retirar ensinamentos da gestão dos transportes utilizada nas empresas de transportes civis. Devemos tirar o exemplo das constantes apostas em renovação e actualização das formas de gestão, dos seus meios matérias, assim como das frotas, aplicando uma lógica mais sustentável, economicamente, ambientalmente e humanamente. Estas apostas a médio/longo prazo vão ser rentáveis e vão permitir um desenvolvimento sustentável do Exército, já não como elemento do Estado Português apenas, mas parte integrante de organizações militares internacionais.

Pois, surge como evidente que a gestão dos transportes no Exército actual tenha em conta a sociedade na qual ele se move, devendo, na nossa opinião, acompanhar os bons exemplos da boa gestão a nível empresarial. Como tal, a actual situação exige uma renovação, proporcional e a médio prazo, da frota, para que esta se adeque às novas missões atribuídas ao Exército, indo ao encontro das propostas de renovação que, humildemente, colocamos.

Bibliografia

- CARVALHO, J. M. Crespo de (1999) (2ª Ed.) Logística, Edições Sílabo, Lisboa
- CARVALHO, J. M. Crespo de e ENCANTADO, Laura (2006) Logística e Negócio Electrónico, Editora SPI, Porto
- FERREIRA, J. M. Carvalho et al (2001) Manual de Psicossociologia das Organizações, Editora MCGRAW-HILL de Portugal, Lousã
- JOMINI, Henri (2004) The Art of War, BeBook (ebook)
- SARMENTO, Manuela (2008) (2ª Ed.) Guia Prático sobre a Metodologia Científica, Universidade Lusíada Editora, Lisboa
- THORPE'S, George C. (1996) (3rd Printing) Pure Logistics, NDU Press Edition, Washington DC
- SUN TZU (2002) A arte da Guerra, Publicações Europa-América, Mem Martins
- YIN, Robert K. (2005) (3ª Ed.) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (tradução: Daniel Grassi), Bookman (Reimpressão), Porto Alegre (Brasil)

Endereços de Internet

- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica> (consultado em 23 de Fevereiro de 2009)
- <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=704> (consultado em 25 de Fevereiro de 2009)
- http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/celeg/cap_apresentacao.htm (consultado em 25 de Fevereiro de 2009)
- http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/default.asp?stage=1 (consultado em 6 de Março de 2009)

Legislação

- Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho - Tornar o transporte mais ecológico; Bruxelas, 8.7.2008 COM (2008) 433 final; disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=com:2008:0433:fin:pt:pdf> (consultado em 7 de Abril de 2009)
- Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março do Diário da República - I Série-A N.º 57 de 21 de Março de 2006 (Lei Orgânica do Exército)

- NEP 9 – 1.01, Organização da Direcção de Material e Transportes, Julho de 2008, da Direcção de Material e Transportes (NEP em Aprovação)
- NEP 9 – 1.06, Organização do Regimento de Transportes, Julho de 2008, da Direcção de Material e Transportes (NEP em Aprovação)
- NEP DMT.40.985/26A, Procedimentos e modelos de documentos relativos a apoio em transporte, 25 de Novembro de 2008, da Direcção de Material e Transportes (NEP em Aprovação)
- Directiva n.º 02/2009 do Regimento de Transportes (Directiva de Comando do RTransp)

Outros documentos consultados

- PDE 4-0: Logística (Agosto de 2007) Comando de Instrução e Doutrina
- Orientações para Redacção de Trabalhos (Janeiro de 2008) Academia Militar, Lisboa
- Apontamentos Cadeira B106 (ano lectivo 2006-2007) Logística, Academia Militar
- *Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products (1901)* – pág. 1515 e 1516; disponível em: <http://govdocs.evergreen.edu/tools/1909checklist/alpha2/pgs1515-1516.pdf> (consultado em 25 de Fevereiro de 2009)
- *Approach to Business Problems (1916)*; disponível em: http://www.archive.org/download/approachtobusine02shawuoft/approachtobusine02shawuoft_bw.pdf (consultado em 25 de Fevereiro de 2009)
- Sistemas informatizados de gestão operacional para transporte urbano (2006); disponível em: <http://www.wplex.com.br/wp-content/uploads/2008/06/gestaooperacionalwplex14jun2006.pdf> (Consultado em 6 de Abril de 2009)
- Introdução ao Sistema de Gestão de Transportes da Transaid, Maio de 2007; disponível em: [http://www.transaid.org/images/resources/Resumo%20do%20Sistema%20de%20Gestao%20de%20Transportes%20da%20Transaid%2001.07.07%20\(1\).pdf](http://www.transaid.org/images/resources/Resumo%20do%20Sistema%20de%20Gestao%20de%20Transportes%20da%20Transaid%2001.07.07%20(1).pdf) (consultado em 13 de Abril de 2009)

ANEXOS

Anexo A – Gráficos e Figuras

Anexo B – Fotografias

Anexo C – Notas para o Estudo de Caso

Anexo D – Guião de Entrevista

Anexo E – Respostas das Entrevistas

Anexo F – Entrevista TRACAR

Anexo A – Gráficos e Figuras

Figura 3 – Circuito do pedido de apoio em transporte

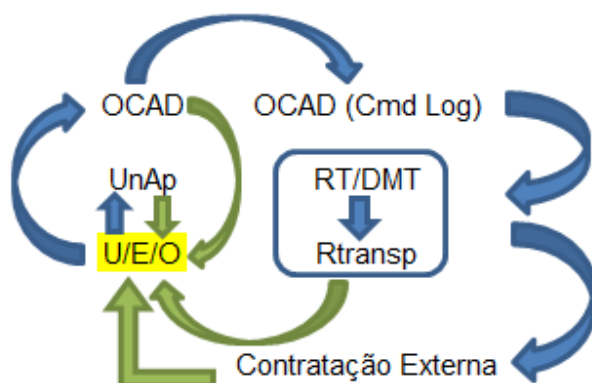


Gráfico 1 – Número de pedidos recebidos na DMT

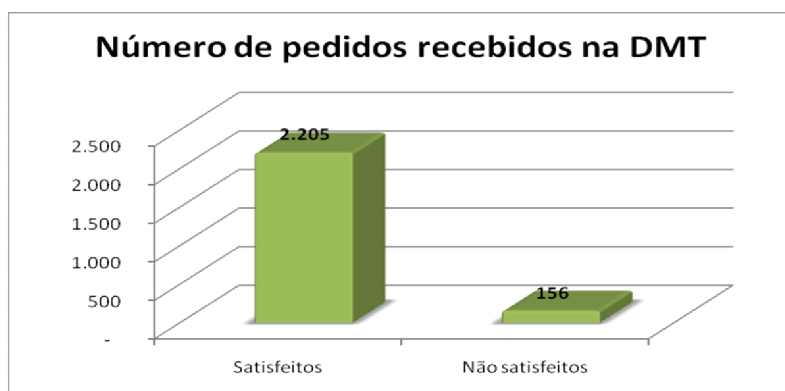


Gráfico 2 – Pedidos de apoio recebidos na DMT



Gráfico 3 – Idade das Viaturas

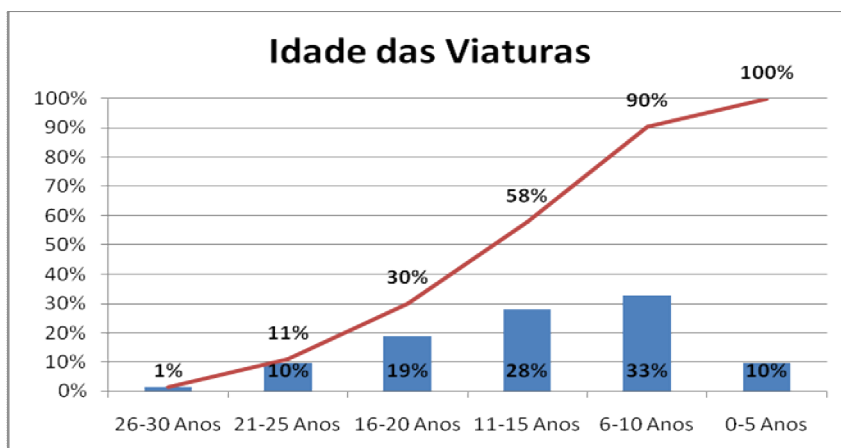


Gráfico 4 – Situação das Viaturas



Gráfico 5 – Categoria das Viaturas

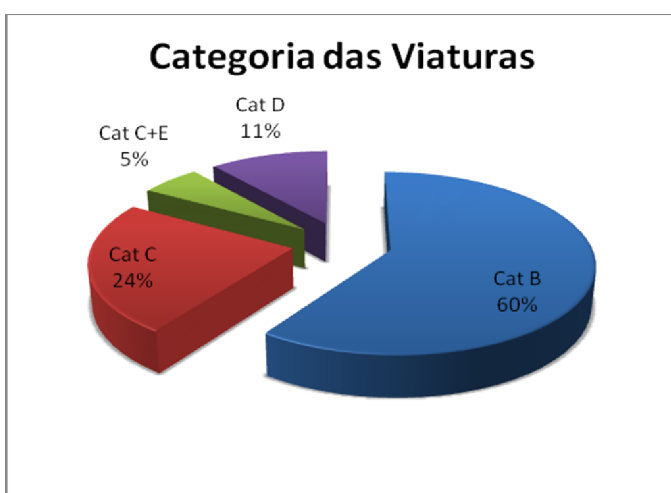


Gráfico 6 – Condutores disponíveis

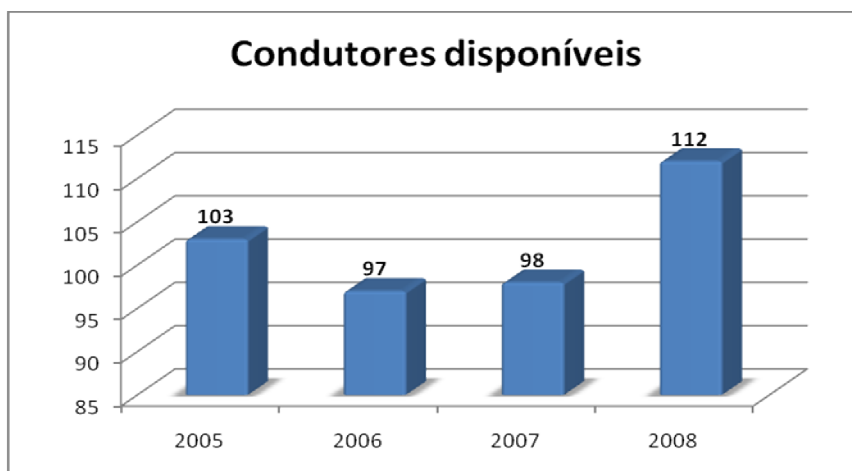


Gráfico 7 – Número de serviços prestados

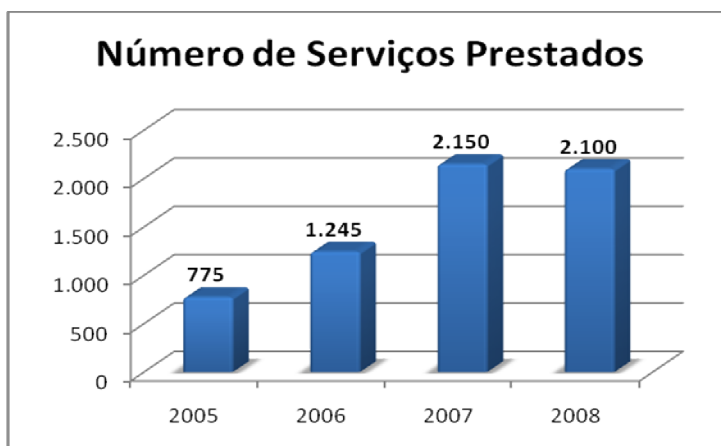


Gráfico 8 – Despesas de manutenção

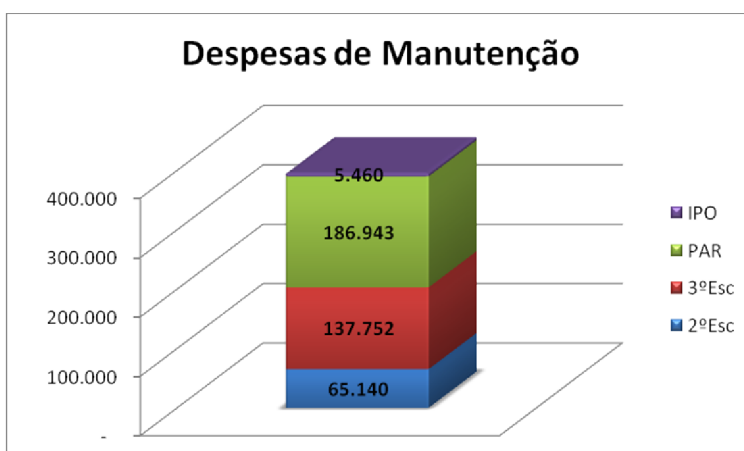


Gráfico 9 – Despesas com apoios prestados

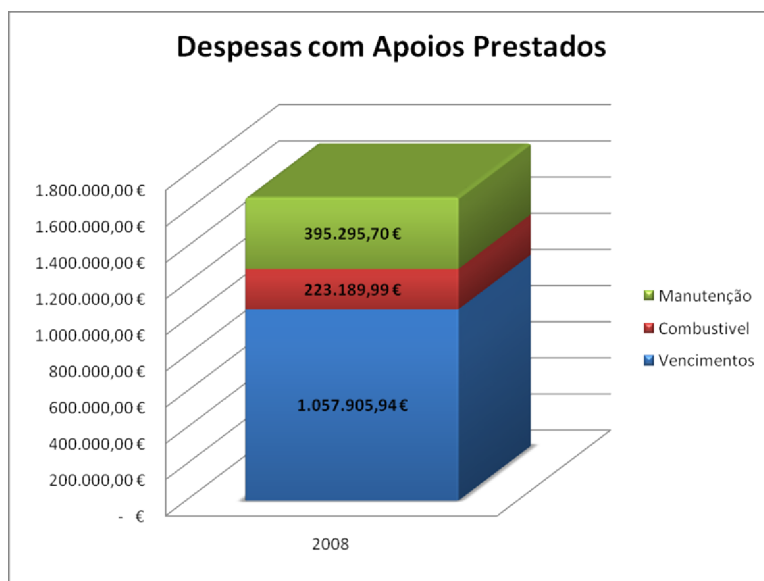
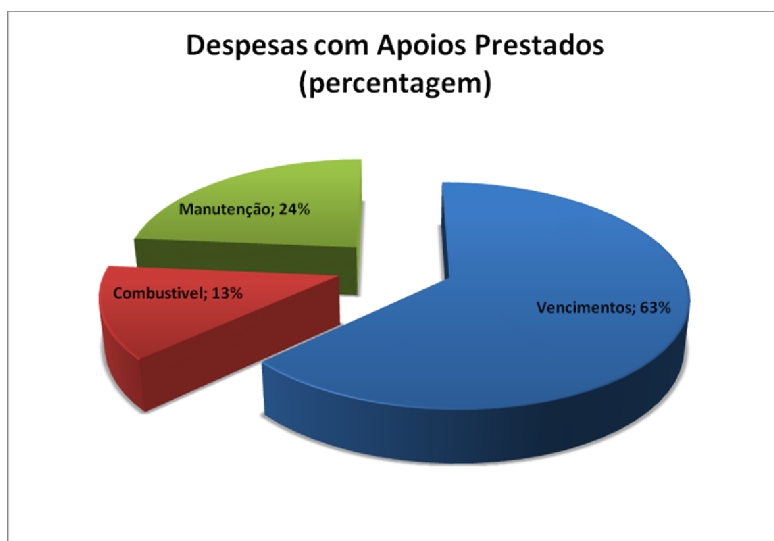


Gráfico 10 – Despesas com apoio prestados (percentagem)



Anexo B – Fotografias

Fotografia 1 – Ambiente da aplicação Informática GRW

Comando da Logística
Depósito Geral de Material
do Exército

Home | Sair do GRW |
Catálogo de Artigos | Cargas Depósito | Cargas de Entidades | Pesquisa | Cap Fernando Manuel

GRW

NNA : 2320 Classe :
Nome :
Grupo : ☐ 10 ☒ 20 ☐ 30 ☐ 40 ☐ 50 ☐ 60 ☐ 70 ☐ 80 ☐ 90
Classe :
Todas
N.º Série :
Matrícula :
Depósito ☐
Entidade ☒
Pesquisar Expor Dados para XLS (Ficheiro Excel)

Pesquisa de Artigos
de 0 a 100 | de 101 a 200 | de 201 a 300 | de 301 a 400 | de 401 a 500 | de 501 a 600 | de 601 a 700 | de 701 a 800 | de 801 a 900 | de 901 a 1000 | de 1001 a 1100 | de 1101 a 1200 | de 1201 a 1300 | de 1301 a 1400 | de 1401 a 1500 | de 1501 a 1600 | de 1601 a 1700 | de 1701 a 1800 | de 1801 a 1900 | de 1901 a 2000 | de 2001 a 2100 | de 2101 a 2200 | de 2201 a 2300 | de 2301 a 2400 | de 2401 a 2500 | de 2501 a 2600 |

2514 Registos

NNA	Nomenclatura	QTD	Estado	Un/Arm
2320000508978	CAMIAO TRACTOR 5 TON M818 W/W DIESEL 6X6 M/78-89 C/QUINCHO	1	U	BM
2320000508978	CAMIAO TRACTOR 5 TON M818 W/W DIESEL 6X6 M/78-89 C/QUINCHO	1	U	OGME
2320000508978	CAMIAO TRACTOR 5 TON M818 W/W DIESEL 6X6 M/78-89 C/QUINCHO	1	U	BM
2320000508978	CAMIAO TRACTOR 5 TON M818 W/W DIESEL 6X6 M/78-89 C/QUINCHO	1	U	BM
2320000508978	CAMIAO TRACTOR 5 TON M818 W/W DIESEL 6X6 M/78-89 C/QUINCHO	1	U	BRR

Fotografia 2 – Ambiente da base de dados SITVIAT

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO										Visto (1)
COMANDO DA LOGÍSTICA										O CMOT CTPess
DIRECÇÃO DE MATERIAL E TRANSPORTES										
MAPA DE SITUAÇÃO DE VIATURAS (SITVIAT)										
Un (2)	RTRANSP - CTPess	Data (3)	01Abr08	Período Referido (4)	Abri08					
Nomenclatura (6)		Matric. Civil (7)	Matric. Militar (7)	Situação das Viaturas (9)		Observações (10)				
				Operacional (9)	Incapaz (9)					
				Em Serviço	Em Paragem	Em Paragem	Em Paragem	Em Paragem	Em Paragem	Em Paragem
Tact. Ligadas										
2310M0222170 AUTO TP 7 TOYOTA LAND CRUISER 4X4 M/81			MX-16-71	1	1					EMPRESTADA GABCEME
2310M0224610 AUTO TP 7 TOYOTA LAND CRUISER 4X4 M/81			MX-16-71	1	1					EMPRESTADA GABCEME
Total				0	2	2	0	0	0	
Ambulâncias										
2310M0233209 AUTO MACA DE REHAUS TRAFIC 30 8 4X2 M/86			MX-61-80	1	1					
Total				0	1	0	1	0	0	
ADM. Tipo B										
2310M0231162 AUTO TP 4 OPEL ASTRA 4X2 M/84 CL 1.7 D			31-61-020	MX-61-31	1	1				CMOT
2310M0231170 AUTO TP 3 OPEL KADETT 4X2 M/86 LS 1.6D			MX-38-82	1	1					VAIPARA RELAY
2310M0231170 AUTO TP 3 OPEL KADETT 4X2 M/86 LS 1.6D			MX-38-82	1	1					
Total				0	3	3	0	2	0	
TRANSP. GERIAS										
LIGADAS										
2310M0222170 AUTO TP 7 TOYOTA LAND CRUISER 4X4 M/81			MX-16-71	1	1					UPRM SOLU E FERRERIA E SOLU M HULMURKES ATE URA 040408
2310M0222246 AUTO TP 7 MERCEDES-BENZ 4X2 M/86 VTO 110 CL 54.74-20			MX-61-48	1	1					EPI SOLD A OLIVEIRA ATE DIA 040408
Total				0	2	2	0	0	0	
ADM. Tipo D										
2310M0231100 AUTO TP 27 TOYOTA 4X2 M/86 OPTIMO 2K			MX-46-11	1	1					EPI "CAB. A. JOSE ATE DIA 040408
2310M0231100 AUTO TP 27 TOYOTA 4X2 M/86 OPTIMO 2K			MX-46-11	1	1					RTRANSP. CARREGADO "CAB. J. VELOSO
Total				12	7	2	3	0	0	
ADM. Tipo E										
2310M0233219 AUTO TP 51 VELO D 4X2 M/86 38 E 12.38 EURODE 58 41 D			MX-68-38	1	1					OT 97808 RMCIOZ NOR
2310M0233222 AUTO TP 52 MAN D 4X2 M/84 15 379 IODELA			MX-68-40	1	1					EPI 2º CAD L. GUERZOZ ATE 040408
Total				0	2	2	0	1	0	
TRANSP. GERIAS										
PESADAS										
2310M0233222 AUTO TP 52 MAN D 4X2 M/84 15 379 IODELA			MX-68-40	1	1					SELUÇÃO DE URMAS
Total				0	2	0	2	1	0	
VIAT. FUNERES										
2310M0233242 AUTO FURBERE REFORME C/87K70 D 4X2 M/86			MX-81-38	1	1					EPD, REVISÃO GERA.
2310M0233211 AUTO FURBERE MERCEDES-BENZ D 4X2 M/86 42.80 E			MX-81-38	1	1					
Total				3	3	1	1	1	0	

Fotografia 3 – Ambiente da base de dados existente na DMT

GESTÃO DAS VIATURAS DA RESERVA

INTRODUÇÃO DE DADOS/CATIVAR VIATURAS

Nº VERBETE: 12032006 Entidade Requiritante: Origem da Viatura: Em

Data do Verboete: 12/03/2006 Req. telefónica de: Em

FAX Nº INICIO DO SERVIÇO DURAÇÃO 0

NOTA Nº DATA Data Chegada 12/03/2006

MSG Nº

Apresenta-se em: Serv. a desempenhar:

Destino: Despesas pagas por: Quantidade de Viaturas: 0

Despacho:

Fotografia 4 – Viatura categoria B



Fonte: arquivo do RTransp

Fotografia 5 – Viatura categoria B



Fonte: arquivo do RTransp

Fotografia 6 – Viatura categoria C



Fonte: arquivo do RTransp

Fotografia 7 – Viatura categoria C+E



Fonte: arquivo do RTransp

Fotografia 8 – Viatura categoria D



Fonte: arquivo do RTransp

Fotografia 9 – Viatura categoria D



Fonte: arquivo do RTransp

Anexo C – Notas para o estudo de caso

Regimento de Transportes (RTransp)

A primeira fase de recolha de dados, que teve como intuito obter uma primeira abordagem à situação em estudo, decorreu no RTransp entre 23 de Fevereiro e 6 de Março de 2009. Durante este período foi possível obter informação de várias fontes, principalmente através de: documentos, registos em arquivo, entrevistas exploratórias e observação directa.

Secção Logística (SecLog)

Nesta Secção, junto do responsável pela gestão dos materiais, pudemos recolher informações importantes respeitantes às características das viaturas à responsabilidade do RTransp. Foi-nos facultado um mapa (SITVIAT) com todas as viaturas e suas características, à carga do RTransp, em 2008, assim como nos foi explicado como se organizava o referido mapa.

Foi-nos dada a conhecer a aplicação GRW, que é a ferramenta que actualmente se utiliza para gerir todo o material que está aumentado à carga da unidade. Esta aplicação permite consultar algumas características do bem à carga, como por exemplo, a data de entrada no RTransp. Mas esta aplicação tem algumas limitações, entre elas, realçamos o que sucede quando um bem é abatido, simplesmente desaparece da lista de bens, não sendo possível fazer um histórico do material que foi abatido. Assim, numa consulta, apenas faz parte da listagem o material à carga no momento da consulta. Outra limitação é que quando uma viatura ou outro bem recuperado entra para o RTransp através do canal logístico, entra como se a data do bem fosse a data de aumento à carga, independentemente de o bem ser novo ou não. Nas viaturas isso tem grandes implicações, pois, se pretendemos saber a idade das viaturas que compõem o RTransp, a utilização da aplicação GRW, pode fornecer-nos informações erradas. Num exemplo, uma viatura com 5 anos, recuperada, pode entrar a carga do regimento em 2008 e entra na aplicação GRW nessa data, indica como sendo uma viatura nova, o que é totalmente errado.

Cientes de algumas falhas que uma aplicação coerente pode corrigir, verificamos que o RTransp pôs em funcionamento um programa piloto do software AutoWinwin da empresa NAVALTIK MANAGEMENT, no entanto este tem como objectivo principal controlar os custos das viaturas. Tivemos oportunidade de observar este programa questionando as suas potencialidades e limitações. Este programa está concebido com a finalidade de controlo de frota, o que é uma mais-valia para a gestão dos transportes. Do que pudemos observar, o

software pode vir a trazer efectivas vantagens. Pois permitiria corrigir a lacuna da falta de histórico de cada viatura, podendo inclusive informar quanto é que está a custar cada viatura e quantos quilómetros percorre ou quando será a próxima revisão. Mas foram-nos apontados alguns problemas. As maiores limitações encontradas, através da observação e das entrevistas de exploração, foram que, primeiramente o software está parametrizado para empresas civis e não responde às particularidades das viaturas do Exército, em segundo, as secções que estão responsáveis por implementar este programa piloto deviam dedicar alguma atenção e tempo à inserção dos dados, para que fosse possível observar as capacidades reais desta ferramenta. A falta de inserção de dados verificada compromete, assim, a exploração das possibilidades do software, aliada a uma parametrização inadequada, dificultando a avaliação das vantagens que se poderiam obter com a implementação efectiva da aplicação.

Quanto aos consumos, foram-nos facultados, pelo Sargento responsável pela gestão dos combustíveis, mapas, elaborados mensalmente, relativos ao consumo das viaturas do RTranp. Estes valores de consumo são baseados nos abastecimentos feitos pelas viaturas, tanto no RTranp como em outras UEO.

Desses mapas, conseguimos apurar que no ano de 2008 foram consumidos 181.645 litros de combustível.

Junto do sargento responsável pelos vencimentos obtivemos algumas informações relativamente aos vencimentos dos condutores. Para considerar as despesas com os condutores, em primeiro lugar, averiguou-se quais os postos e quantos condutores estavam disponíveis no RTranp. Existem os quatro postos da classe de praças a desempenhar a tarefa de condutores. Depois, procurou-se saber quanto é que custa ao Exército, quatro CAdj, onze 1Cab, dezasseis 2Cab e oitenta e um Sold, somando o total de vencimentos.

Neste cálculo de vencimento dos condutores, apenas foi considerado o vencimento bruto, não incluindo quaisquer subsídios que os condutores possam obter esporadicamente. Sendo considerados os salários brutos em Fevereiro de 2009.

Assumiu-se então as seguintes despesas com os condutores:

CAdj (4) – 895,88 – 3.583,52

1Cab (11) – 756,40 – 8.320,40

2Cab (16) – 714,44 – 11.432,80

Sold (81) – 644,79 – 52.227,99

O que perfaz uma despesa mensal de 75.564,71 Euros, sobre vencimentos dos condutores obtivemos uma despesa anual de 1.057.905,94 Euros.

Secção de Manutenção (SecMan)

Nesta Secção, recolhemos informações principalmente através de registo em arquivo e entrevistas de exploração, foram-nos fornecidos mapas com informações relativas aos gastos em manutenção com as viaturas do RTransp. Informações, que nos vão permitir fazer uma análise de como é repartida a despesa com as viaturas. Das informações recolhidas, conseguimos agrupar a despesa em 4 grandes grupos. Os 3 primeiros designados: 2º Escalão, 3º Escalão e PAR (Pedidos de Autorização de Reparação), dizem respeito aos níveis de reparação que é feita, e o quarto grupo engloba as despesas com Inspeções Periódicas Obrigatórias (IPO). Nesses quatro grupos retiramos que em 2008, foram gastos: 65.140 Euros em reparações de 2º Escalão, 137.752 Euros em despesas de reparações de 3º Escalão, 186.953 Euros em despesas de PAR e 5.460 Euros despendidos em IPO. Somando todas as despesas, podemos concluir que, no ano de 2008, foi dispendido o montante de 395.296 Euros para a manutenção das viaturas do RTransp.

Secção de Operações e Transporte (SOT)

Esta revelou-se ser a secção mais relevante para o nosso trabalho, pois é aqui que se realiza a nomeação dos condutores e das viaturas para prestar o apoio em transportes. No entanto parece-nos evidente que a organização dos transportes envolve o apoio de todas as áreas dentro do Regimento, pois só com a cooperação de todos é possível prestar um apoio adequado. Mas, no que diz respeito à gestão dos meios, humanos e materiais, é da responsabilidade da SOT em estreita ligação com a RT/DMT. Apenas a SOT não tem autonomia para prestar nenhum apoio, necessita sempre da devida autorização da RT/DMT.

Daqui, foi-nos possível obter informações através de várias fontes, principalmente através de observação directa, entrevistas de exploração e registos em arquivo.

Tivemos acesso a listagens dos condutores disponíveis, que são nomeados para realizar os serviços. Forneceram-nos ainda registos sobre os serviços efectuados, quilómetros percorridos, horas de serviço, toneladas e passageiros transportados. Dos dados obtidos verificamos um aumento considerável de serviços prestados, que praticamente triplicaram. O número de serviços prestados entre 2005 e 2008 passou de 775 para 2.100 serviços prestados.

Constatamos, ainda, que não existia nenhuma aplicação informática que fizesse troca de informação imediata e/ou automática, quanto aos serviços programados pela RT/DMT e a serem realizados pelo RTransp. Prejudicando, no nosso entender, a coordenação e programação dos serviços entre a RT/DMT e a SOT, pois a comunicação é feita quase exclusivamente por telefone e o registo dos apoios a prestar era feito manualmente numa

agenda, onde se registava, no dia do serviço, as informações necessárias para efectuar o serviço. Entre essas informações é registada a matrícula da viatura que iria realizar o serviço e o seu respectivo condutor. Para se seleccionar a viatura que iria prestar o serviço utiliza-se o mapa SITVIAT, onde constam informações sobre a operacionalidade das viaturas mas, como esse mapa não é actualizado instantaneamente, correr-se o risco, se alguma viatura baixasse à oficina, de nomear uma viatura que não estava disponível. Logo, para evitar lapso, era necessária uma ligação constante entre a SOT e os parques das viaturas, de forma a confirmar-se a disponibilidade das viaturas, isto tudo realizado quase exclusivamente por telefone. Quanto à troca de informações sobre os condutores, a tarefa revela-se um pouco mais complexa, embora exista uma aplicação local onde são introduzidos os condutores, esta também poderia não reflectir a realidade da sua disponibilidade. Porque estes, desempenhavam outras tarefas que poderiam impedir a sua escolha para efectuar o serviço, por exemplo poderiam estar de licença, que era dada pela respectiva companhia, e não constar essa informação na respectiva aplicação, porque a aplicação não existia nas companhias, apenas funcionava localmente na SOT. Assim, para confirmar as informações da base de dados dos condutores, era também feito contacto telefónico como a respectiva companhia do condutor, que poderia ser a CTPess ou a Ctransp.

Direcção de Material e Transportes (DMT)

Com o intuito de complementar a ligação existente entre a SOT do RTransp e a Repartição de Transportes da DMT (RT/DMT), procedemos, entre 9 e 13 de Março de 2009, a recolha de dados na RT/DMT.

Secção de Transportes Terrestres

Na Secção de Transportes Terrestres da RT/DMT, o nosso estudo deparou-se com dificuldades inesperadas. A mais difícil de ultrapassar foi que a função de Chefe da Secção de Transportes Terrestres não estava ocupada, estando a cargo de outros oficiais a acumular funções. No entanto e considerando as limitações, foi possível obter informações importantes junto do responsável que mantinha a ligação com o RTransp, que nos prestou alguns esclarecimentos, principalmente relativamente à recepção e ao processamento dos pedidos de apoio.

Estas informações puderam ser complementadas através da consulta de documentos regulamentares (NEP), entrevistas exploratórias e observação directa.

Assim, passamos a explicar.

O circuito que respeita ao processo dos pedidos de apoio tem início com a recepção dos pedidos na Repartição de Apoio Geral da Direcção de Material e Transportes (RAG/DMT). Após a recepção do pedido este é encaminhado para o MGen Director da DMT, para conhecimento e parecer sobre a pertinência e possibilidade da prestação do apoio. Simultaneamente é enviada uma cópia dos pedidos para a RT/DMT, procedimento necessário considerando os curtos prazos habituais entre a recepção e a prestação de apoio, esta cópia funciona exclusivamente como documento de trabalho, não dispensando a recepção do pedido levado a despacho ao MGen Director da DMT. Na RT/DMT, o pedido entra pelo Chefe da Repartição, encaminhado posteriormente para a respectiva Secção. No caso dos apoios de transporte terrestre o pedido é encaminhado para a Secção de Transportes Terrestres. É esta secção que, em estreita ligação com a Secção de Operações de Transportes do RTransp, providencia o apoio em transportes à unidade requisitante. Já no RTransp, mais especificamente na SOT, onde se encontra a gestão operacional dos meios disponíveis, onde se processa na prática o apoio. Pode considerar-se que todo o processo do pedido, até chegar à SOT, não passa de procedimentos de autorização e planeamento geral, cabendo à SOT a gestão efectiva dos meios, humanos e materiais.

Estruturando uma hierarquia, considerando uma estrutura piramidal, no que diz respeito ao tratamento dos pedidos. Podemos considerar que a gestão de topo é da competência dos mais altos escalões. À responsabilidade do MGen Director da DMT fica a primeira filtragem aos pedidos de apoio. Descendo para uma gestão intermédia, feita ao nível da RT/DMT, onde se tem uma noção mais direccionada da necessidade de meios e da capacidade em prestar esse apoio. Ao nível mais baixo da gestão, a gestão operacional, pode ser atribuída ao RTransp, onde estão localizados os meios. A este nível ultrapassa-se do simples planeamento à responsabilidade de pôr em prática os apoios em transporte.

Tendo em consideração este circuito, desde a entrada do pedido na RAG/DMT até ao apoio efectivo prestado pelo RTransp, verificamos que este sistema não permite obter margem temporal preferencial a uma boa gestão. Assim, para que seja minimizado o tempo para o planeamento e gestão dos apoios, foram implementadas medidas, que pretendem encurtar o prazo de resposta, tal como dar conhecimento do pedido ao RTransp ao mesmo tempo que é encaminhado o pedido para a RAG/DMT, procedimento estabelecido pela NEP DMT.40.985/26A.

De forma prática, verificamos que os pedidos de apoio em transporte são elaborados em suporte papel e, normalmente, são enviados por fax para a DMT com conhecimento ao RTansp. A RT/DMT recebe os pedidos e, no momento da recepção, ordena os pedidos por prioridade. Regra geral o critério de prioridade é a proximidade da data do apoio, salvo se houver alguma indicação superior para que seja adoptado outro critério. O tratamento dos pedidos é efectuado, numa primeira fase, em coordenação com a SOT/RTransp, de forma a escolher uma viatura disponível, podendo assim atribuir um número de Verbete ao serviço. Seguidamente, é feito um registo manual, numa agenda, onde se escreve na página do respectivo dia de início do serviço: a que entidade se vai prestar o serviço, a duração e a viatura que está destinada a realizar o apoio em transportes. Com base na coordenação anteriormente efectuada com o RTransp, a RT/DMT elabora um verbete que justifica a prestação do apoio, após a qual fica arquivada na RT/DMT uma cópia (quadruplicado) e são enviadas 3 cópias (original, duplicado e triplicado) ao RTransp, para este proceder à respectiva cobrança do serviço.

No que diz respeito às aplicações informáticas utilizadas neste circuito, na RT/DMT apenas se utiliza uma ferramenta para registar os dados da elaboração do verbete, sendo uma aplicação partilhada somente entre os computadores da RT/DMT.

Os mapas SITVIAT do RTranp, são enviados regularmente para a RT/DMT, mas não existe nenhuma aplicação comum, que permitisse por exemplo, ao introduzir alguma informação no RTransp, automaticamente essa informação ficar disponível na RT/DMT, nem o contrario. Sendo que a troca de mapas e quaisquer outra informações entre a SOT e a RT é feita quase exclusivamente através de e-mail e telefone.

Através de entrevistas de exploração, obtivemos a informação que o MGen Director da DMT utiliza a aplicação GRW, como ferramenta de auxílio para as autorizações de apoios em transportes.

Anexo D – Guião de Entrevista

Trabalho de Investigação Aplicado, Abril de 2009

A função Transportes no Exército Português

Asp ADMIL Pedro Fontes

1. As viaturas existentes são suficientes para responder às solicitações?
2. Das viaturas disponíveis 18% estão inoperacionais. Na sua opinião o que pode levar a quantidade de viaturas indisponíveis?
3. O parque de viaturas está muito velho, sendo que 58% das viaturas tem mais de 10 anos. No seu entender que implicações essa situação acarreta?
4. Os condutores disponíveis aumentaram ligeiramente entre 2005 e 2008, respectivamente 103 e 112, em contrapartida os apoios em transporte praticamente triplicaram, passando de 775 para 2100. São os recursos humanos existentes suficientes para cumprir os apoios solicitados? No seu entender os condutores estão sobrecarregados? O que deveria ser melhorado?
5. No seu entender as ferramentas de apoio, programas informáticos, existentes são adequados? Os programas existentes tiram partido da funcionalidade em rede permitindo a troca de informação? O que poderia ser melhorado?
6. Os utilizadores tiram o máximo proveito das aplicações existentes? O que deveria ser melhorado?
7. No seu entender a forma como são processados os pedidos de apoio é adequada? O que poderia ser melhorado?
8. O que pensa ser necessário melhorar na gestão do apoio em transportes ao Exército?

Contactos: pmario@portugalmail.pt
fontes492@gmail.com

Tlm: 938303099

Anexo E – Respostas das Entrevistas

Cmdt RTransp

COR ART Caetano de Sousa

1. De uma forma geral são suficientes. Contudo existem actividades em que existem limitações e muitas situações de clara inadequação das frotas existentes à realidade actual quer do Exército quer da sociedade.
2. À sua idade; aos custos da manutenção e à estratégia da sua utilização.
3. Implica repensar o modo e a forma de aquisição de novas frotas. Quer na vertente administrativa, quer na vertente de viaturas tácticas.
4. Os recursos humanos se bem geridos e atendendo às novas realidades são em número aceitável.
5. Existe um nível razoável de apoio informático. Sistemas de gestão de frotas e de movimentos adequados serão uma importante ferramenta.
6. Não tiram. Adequar e melhorar as aplicações existentes e motivar e dinamizar a área de gestão das frotas. Mas fundamentalmente definir objectivos e adequá-los à realidade.
7. Carece ainda de grandes ajustamentos. Definição de critérios e clarificação dos níveis de apoio a fornecer. Redefinição do modelo de apoio.
8. Uma política de vertente estratégica e direccionada, pensada e adequada aos meios existentes e à realidade do exército actual. Definição de objectivos claros e adequação de frotas compatíveis com os objectivos então consignados.

Cmdt Batalhão de Transportes

Cmdt BatTransp Interino CAP TTrans Morais

1. Os meios não são suficientes. Existe uma premissa nos transportes que considera que: “os meios nunca são suficientes”, pois verifica-se que havendo mais meios há mais solicitações. Considera-se que existe uma adaptação natural do número de pedidos aos meios existentes, crescendo os primeiros proporcionalmente à disponibilidade dos segundos.
2. No meu entender existem duas razões principais para esta percentagem elevada de viaturas inoperacionais. Em primeiro lugar, o facto das viaturas serem conduzidas por condutores diferentes, com diferentes formas de conduzir, o que naturalmente, com os "vícios" de cada condutor, leva, quase inevitavelmente, ao surgimento de diversas anomalias. Por exemplo, verifica-se que esta disparidade de condutores é a fonte dos frequentes danos nas embraiagens das viaturas. Em segundo, surge como óbvio o facto de o parque estar envelhecido, com viaturas de muita idade e com os quilómetros que aumentam diariamente, produz avarias frequentes.
3. O aumento dos gastos em manutenção é uma consequência do parque automóvel envelhecido, pois origina mais avarias, como já se disse, e estas são cada vez mais frequentes. Por vezes, encontram-se situações onde as reparações são de valor superior ao valor da viatura, no entanto é incontornável esta despesa pelas imposições que têm as viaturas da Defesa, que apenas podem ser vendidas para sucata, ou seja, quando já não têm qualquer tipo de reparação possível.
4. Quanto aos condutores, considera-se que esta especialidade está muito deficitária no Exército, o que se reflecte ainda mais numa unidade com as tarefas específicas como o RTransp. De forma a colmatar esse défice de recursos humanos qualificados, poderia ser adoptado um sistema alternativo, que está a funcionar muito bem na Força Aérea, e que tem a ver com atribuir uma viatura ao próprio militar, e é este, se possuir a carta, que conduz a viatura. Desta forma atenuava-se, não só o problema da falta de condutores, com seria, igualmente, uma forma de rentabilizar as cartas que são tiradas pelos militares, à custa do Estado, e que não dão proveito ao Exército.

5. Considera-se que as ferramentas de apoio, em particular as aplicações informáticas, não estão adequadas às exigências de urgência e de eficiência dos serviços prestados. É uma grande falha do actual sistema porque não permite fazer a afectação entre os recursos humanos e materiais, ou seja não conjugam os dados dos condutores e das viaturas.

A adopção de um software de gestão de transportes adequado é essencial. Considerando esta falta, em Julho de 2008 foi feito um pedido para a implementação de um software mais adequado. Entre as especificações referidas nesse pedido mencionou-se que deveria ser “adquirida e implementada na rede de dados do RTransp, uma aplicação informática que permita a gestão simultânea e integrada de condutores, viaturas e manutenção auto”. Este pedido permitiu a implementação de um software que está, actualmente, em fase piloto, mas ainda não corresponde às exigências do serviço. Como tal, ainda não vai permitir abandonar o actual sistema das bases de dados em moldes “caseiros”.

6. De facto as aplicações existentes foram criadas por utilizadores da casa, e baseiam-se em bases de dados em Access, Excel e Word. Estas aplicações são muito limitadas sobretudo no que diz respeito a trabalhar em rede.
7. Considera-se que a forma como, actualmente, são efectuados os pedidos não é adequada, muito devido ao facto dos pedidos serem feitos muito em cima da hora. As entidades que solicitam os apoios não fazem o devido planeamento, o que implica curtos prazos de resposta da parte do Regimento. Este é um aspecto que limita a eficiência da gestão, porque as entidades não respeitam o prazo mínimo definido, 5 dias úteis, e chegam a efectuar pedidos com 5 horas de antecedência.
8. Em primeiro lugar deveria respeitar-se o princípio da centralização, que refere que “O controlo e gestão dos movimentos devem ser centralizados no mais elevado escalão que possa exercê-los convenientemente”. O controlo e a gestão dos meios de transporte de todo o Exército deveriam estar centralizados na DMT, considerando ser este o mais alto escalão que possa exercer a gestão convenientemente. Com esta medida, e com uma boa gestão, mais facilmente se procurariam meios disponíveis nas proximidades da unidade solicitadora e mais rapidamente se dava uma resposta. Actualmente a DMT apenas gere as viaturas do RTransp, o que a limita muito em termos de meios

disponíveis e por vezes desenvolve apoios a grandes distâncias, quando poderiam haver meios disponíveis mais próximos das unidades.

Era necessário também implementar um sistema, programa informático, que que fizesse a gestão dos meios, que permitisse ao órgão de planeamento saber automaticamente a disponibilidade das viaturas e dos condutores.

Chefe da SOT

ALF RC Pereira

1. Aparece como evidente, na actividade diária, que as viaturas existentes não são suficientes para responder eficazmente a todos apoios que nos solicitam. Por vezes, pedimos a outras unidades que possam auxiliar com os seus meios próprios para compensar a falta de meios no RTransp.

2. O parque envelhecido é a principal razão de não conseguirmos dar respostas a todas as solicitações. Embora também o elevado número de serviços e as longas distâncias percorridas a que estão, constantemente, sujeitas as viaturas. Em várias situações as viaturas acabam um apoio e, depois de dar novamente entrada no Regimento, seguem imediatamente para prestar outro apoio.

Por outro lado, as viaturas que são utilizadas em apoio a exercícios, que têm de circular, por vezes, em terrenos em muito mau estado, acabam por ter um desgaste muito maior e mais rápido.

3. Pelo facto de o parque de viaturas estar muito velho, as viaturas avariavam com mais frequência, muitas delas, após prestarem um apoio que seja mais desgastante têm que baixar à oficina para podem continuar operacionais, evitando reduzir, mais ainda, o número das viaturas disponíveis.

Os apoios prestados com as viaturas de mais idade revela-se ser um apoio em más condições, sendo incomodativo tanto para o condutor como para as entidades que são transportadas, se for o caso. Entre essas viaturas, algumas, como é natural da idade, permitem a entrada de fumos e gases para o interior da viatura. Assim como podem emitir um barulho muito intenso, o que leva a que, nos casos do apoio se destinar a transporte de pessoal, a entidade solicitante venha a queixar-se das más condições da viatura que prestou o apoio. E, para o condutor, além de outras implicações, torna-se numa condução mais cansativa, o que, se for uma distância considerável, pode pôr em risco a segurança de todos os ocupantes.

Outra consequência de ter um parque muito envelhecido relaciona-se com o número de reboques realizados. Como se compreende, podem surgir avarias que não permitem que a viatura se desloque até à unidade, o que ocorre com mais frequência devido à idade avançada de grande parte das viaturas do RTransp.

4. O RTransp tem o seu efectivo de praças actualmente a 65%. Esta percentagem é limitativa para uma unidade deste tipo, com a sua dinâmica diária, que utiliza necessariamente parte desse efectivo, reduzindo, consequentemente o número de condutores disponíveis.

Como consequência directa, vemos que os condutores disponíveis estão sobrecarregados, fazendo por vezes vários serviços consecutivos e durante os fins-de-semana. Em média um condutor fica empenhado 2 a 3 fins-de-semana por mês, o que pode desmotivá-los um pouco. Contudo, apesar da intensa actividade, as 8h de descanso diárias são, regra geral, respeitadas.

Para poder melhorar esta situação é necessário aumentar o efectivo de praças no Regimento. Podendo, inclusive, do meu ponto de vista, ser aumentado com praças que não possuíssem as cartas de condução, ficando estes destinados às tarefas da actividade diária da unidade o que libertava os condutores de tarefas da vida interna da unidade a que estão sujeitos. Os condutores deveriam ser em maior número e deveriam ter tarefas ligadas, exclusivamente, aos apoios de transporte devendo a actividade da unidade ser da responsabilidade de outras praças, destinadas para o efeito.

5. Os sistemas informáticos existentes conseguem dar resposta às nossas necessidades imediatas e locais, embora sejam um pouco limitados quanto à troca de informação, não permitem a ligação entre as diversas secções que têm alguma relação com os apoios, como por exemplo as companhias ou os parques. As aplicações informáticas existentes foram criadas pelos próprios utilizadores que sentiram a necessidade de ter ferramentas de apoio para o controlo dos apoios prestados. Da rede informática, a SOT utiliza, basicamente, a consulta do mapa SITVIAT das respectivas companhias.

No meu entender era importante existir uma aplicação informática que permitisse cruzar os dados, de forma a permitir que cada secção introduzisse os seus dados individualmente permitindo que a gestão fosse feita efectivamente pelos responsáveis. A gestão, actual, é, praticamente, toda feita pela SOT, desde os recursos humanos aos meios disponíveis, passando pela recepção dos pedidos. A gestão deveria estar no seu órgão de responsabilidade, ou seja, as companhias deveriam estar com a gestão dos recursos humanos e os parques com a gestão dos meios disponíveis, sendo que a SOT, com uma aplicação funcional de coordenação, mais rapidamente conseguia consultar os meios humanos e materiais disponíveis para enquadrar num pedido de apoio.

Outro aspecto que deveria ser melhorado relaciona-se com a separação física do órgão de planeamento e o órgão executor nos apoios. O órgão de planeamento que é a Repartição de Transportes da DMT não se encontra no mesmo espaço que a SOT do RTransp que é o órgão executor, o que faz com que se perca muita informação e que, inclusive, algumas informações que chegam a um órgão não chegam ao outro. Mais, a troca de informações entre a Repartição de Transportes e a SOT é feita, quase exclusivamente, por telefone, não existindo nenhuma aplicação que tenha a possibilidade de cruzar os dados recebidos em ambos os órgãos.

6. Os utilizadores tiram o máximo proveito das aplicações existentes, embora a possibilidade de troca de informação entre as aplicações seja, praticamente, inexistente. Não é fácil implementar uma aplicação que tenha os dados imediatamente actualizados, nomeadamente porque seria necessário um elemento exclusivamente para inserir constantemente os dados e, como é sabido, o RTransp já tem muita falta de pessoal, não se podendo permitir de reduzir ainda mais os efectivos existentes, prejudicando outra tarefa.

Para além disso, considera-se que todos os utilizadores das aplicações informáticas deveriam receber formação, pois, muitas vezes, o conhecimento do funcionamento está centralizado em poucas pessoas, que, por vezes, não estão ligadas à secção onde está a funcionar o programa informático. Assim, deveria apostar-se mais na formação.

7. A forma como os pedidos são processados está bem concebida, o grande problema é que as unidades solicitadoras não respeitam os prazos, e muitas vezes não informam nem acompanham devidamente o pedido. Contudo, podemos considerar que existe muita burocracia no circuito dos pedidos de apoio, o que atrasa a chegada da devida autorização da prestação do apoio.

Devia ser melhorado, em primeiro lugar, o planeamento por parte das unidades solicitadoras que, na sua grande maioria, não respeitam os prazos mínimos. Por diversas vezes, a SOT recebe os pedidos para prestar um apoio num curto espaço de tempo, sem respeito dos tempos mínimos. Acontece chegarem pedidos de apoio para efectuar no dia seguinte, prejudicando consideravelmente o planeamento de serviços e, consequentemente, o nível de apoio prestado. Devido a essa curta margem de tempo não nos permite efectuar o apoio nas melhores condições, saído também prejudicada a unidade que fez o pedido.

8. O que efectivamente é necessário melhorar na gestão é o número de disponíveis, deveria ser aumentado o efectivo de recursos humanos e ser feita uma renovação da frota, vista a actual estar bastante envelhecida.

A criação de um gabinete onde estivesse no mesmo local o órgão de planeamento e de execução dos apoios em transporte, também era importante.

Actualmente o RTransp é a única unidade a prestar apoio em transportes a todo o país, deveria haver mais órgãos de apoio descentralizados. Um localizado mais a norte e outro mais a sul. Considerando que muitas vezes, tem-se que deslocar viaturas de Lisboa para o Porto para fazer um serviço nessa zona, mas se existisse uma unidade de apoio mais próxima reduziam-se custos, tempo de resposta e desgaste de viatura e dos condutores.

Anexo F – Entrevista TRACAR

No dia 28 de Abril de 2009 realizou-se uma entrevista com um responsável da empresa de transportes TRACAR em Santa Iria da Azóia, Sr. Pedro Dinis. Aplicou-se uma entrevista espontânea onde foram abordados vários temas, entre os que o responsável considerou mais importante numa gestão de transportes.

Faremos um resumo das principais ilações tiradas desta entrevista.

A média de idade das viaturas encontra-se entre os 5 e os 8 anos. Quando são adquiridas viaturas novas, normalmente, estas vão para os transportes internacionais, porque, como facilmente se compreende, as viaturas novas têm menos probabilidade de avariar. Desta forma procura-se minimizar as avarias fora do território nacional, situação muito complicada e dispendiosa se houver necessidade de prestar assistência noutros países. Contudo, mesmo as viaturas que estão disponíveis para os serviços nacionais, não podem ter idade muito avançada. Alguns dos nossos clientes, cientes dos atrasos e despesas que uma avaria pode causar, exigem que as viaturas que lhes prestam o serviço sejam viaturas com menos de 6 anos e outros ainda exigem viaturas com menos de 5 anos.

Em termos de despesas, a despesa com combustível é, sem dúvida, a mais relevante, com cerca de 35%-40% da despesa total, em segundo temos o salário dos condutores e em terceiro a manutenção, tendo em consideração que o custo dos pneus é uma despesa bastante elevada.

Quanto às aplicações informáticas utiliza-se apenas um programa, que integra as várias áreas da gestão, desde a área financeira aos pedidos, passando pelos consumos das viaturas e a sua manutenção. Sempre que precisamos melhorar alguma das áreas da aplicação, contactamos a mesma empresa, assim permite-nos criar novas ferramentas sempre ligadas à mesma plataforma, permitindo uma eficiente centralização e cruzamento das informações. Temos ainda integrada uma ferramenta de planeamento de rotas, o que facilita o trabalho das recolhas de mercadoria nos diversos pontos. Hoje em dia não nos podemos permitir circular vazios, o que reflecte custos sem proveitos, por isso as aplicações de gestão de rotas são essenciais, não poderia ser de outra forma. A nível da frota internacional, colocou-se um sistema mais avançado, que funciona através de várias tecnologias, entre elas o GPS, que permite em qualquer momento consultar num monitor a localização exacta do veículo, a que velocidade

circula e se está dentro da rota programada, podendo calcular se o tempo previsto está a ser cumprido.

Quanto ao processamento dos pedidos, normalmente é recebido através de e-mail ou fax, quando recebemos através de telefone confirmamos através de email, para ficar uma prova escrita do pedido. Após a recepção são difundidas 2 originais do pedido, um para área financeira para elaborar a factura e um para o controlo de tráfego para providenciar a viatura, no arquivo fica uma cópia para qualquer dúvida que possa existir. Os pedidos são feitos segundo um formulário próprio, contudo existe alguém especializado a receber os pedidos de forma a não fazer um questionário exaustivo a cada cliente, seleccionando apenas as informações que são importantes para cada tipo de serviço a efectuar.

Entre as melhorias que temos efectuado deu-se relevância às que nos permitiram reduzir os custos. Os custos como o gasóleo têm sido reduzido com a adopção de viaturas com caixas de velocidades automáticas e semi-automáticas, porque o que nas viaturas de caixa manual é deixado para a decisão do condutor nestas viaturas é decidido pelo próprio motor, que gere quando deve aumentar ou reduzir as velocidades, reduzindo os consumos. Os gastos com os pneus é, sem dúvida, outra despesa relevante, além de todos os problemas que podem ser causado por um furo ou um rebentamento de um pneu, por isso contratou-se uma empresa externa para que regularmente faça inspecções ao estado geral da viatura em particular aos pneus, para que se possam antecipar problemas e, conseqüentemente, evitar contratempos e despesas.

Os condutores normalmente não trocam de viatura, tentando-se incutir um espírito de pertença da viatura, para que o condutor cuide da viatura como se fosse sua, afastando-se um pouco do vulgar pensamento que “se estragar, é da empresa”. Tenta-se incutir aos condutores que qualquer prejuízo causado à empresa reflecte-se nos empregados, por exemplo, se um condutor danifica uma viatura por falta de cuidado e a empresa não tem capacidade para adquirir outra, o condutor será despedido. Desta forma tenta-se que todos trabalhem e se sintam responsabilizados com o bem-estar da empresa. Tentamos que o número de condutores não varie muito, evitando constantes entradas e saídas de pessoal, porque essas mudanças implicam grandes custos, desde a adaptação às viaturas, formação obrigatória, consultas de medicina do trabalho, entre outros, tudo estas actividades tem custos, assim tentamos manter um quadro de pessoal competente e regular.

A medicina do trabalho é um aspecto bastante importante nas empresas de transporte, pois é aqui que se detectam pequenos problemas que possam vir a afectar a condução e possam por em risco a segurança deles próprios e dos outros condutores. Informa-se os condutores quanto às horas de repouso obrigatórias, procurando respeitá-las com rigor. Dá-se formação regular quanto a regras de segurança e disponibiliza-se consultas regular.

A empresa procura várias formas de reduzir custos sem prejudicar o bom nome, desempenho e produção/transporte, o contrário seria contraproducente. A manutenção no mercado exige muitos esforços e inovação, marcar uma posição não é definitivo, como tal tem-se que procurar novas formas de satisfazer os clientes, mantendo uma margem de lucro aceitável.